

O BALANCED SCORECARD APLICADO A UM CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS

por

Andreia Marisa Reis da Silva

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por

João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

2013

Nota Biográfica

Andreia Marisa Reis da Silva, residente em Serzedo, nasceu a 9 de Setembro de 1986, ano que marcou a entrada de Portugal para a então Comunidade Económica Europeia.

Em 2001 decidiu candidatar-se ao curso científico-tecnológico que Contabilidade de Gestão no Colégio Internato dos Carvalhos. Após grande hesitação entre ingressar no mundo do trabalho ou apostar num curso superior, ao terminar o ensino secundário, em 2004, candidatou-se à licenciatura em Economia da Faculdade de Economia do Porto, a qual viria a terminar em 2009.

Em Setembro de 2009, três meses após a conclusão da licenciatura, entrou no mercado de trabalho numa reconhecida empresa multinacional onde se mantém até o presente, como *Accountant*.

Em 2010 candidatou-se ao Mestrado em Contabilidade, com o objetivo de aprofundar os seus conhecimentos na área. Após a reformulação do Mestrado no ano letivo 2012/2013, concluiu a parte curricular do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão em Janeiro de 2013.

Este estudo e posterior apresentação permitirão terminar este segundo ciclo de estudos, e iniciar uma nova etapa, que se espera repleta de metas a atingir.

Agradecimentos

A gratidão é a virtude das almas nobres.

- Esopo

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor João Oliveira pela orientação na elaboração deste trabalho e por todo o apoio e disponibilidade. A ajuda prestada, as dicas fornecidas e a criteriosa revisão ao longo de todo o processo foram fundamentais para elaborar um trabalho coerente e de qualidade.

À empresa Delta agradeço por ter concedido a oportunidade de elaborar o estudo de caso e a disponibilidade e interesse demonstrados. Especialmente ao Diretor da empresa Delta agradeço todo o tempo despendido e toda ajuda prestada. À Diretora de Recursos Humanos agradeço também a disponibilidade demonstrada, todos os esclarecimentos e ajuda prestados ao longo do processo de elaboração do *Balanced Scorecard*.

À minha família – mãe, irmão e avó – agradeço por me terem dado o tempo e o espaço necessário, bem como todo o tipo de ajuda emocional para não desistir, não só nesta fase, mas em todas as alturas da vida. Ao meu pai, que com certeza estaria orgulhoso.

Aos amigos do escritório que contribuíram também para o enriquecimento deste trabalho e que privei de momentos de convívio para poder cumprir os prazos, agradeço toda a ajuda e compreensão.

Aos colegas de equipa e, em especial à *teamleader*, agradeço o tempo concedido e compreensão que permitiram realizar este trabalho dentro do prazo.

Aos meus amigos, quero agradecer a compreensão por todos os “não posso, tenho de fazer a tese” que ouviram de mim, bem como o apoio demonstrado.

Um especial agradecimento a todos os que ajudaram em qualquer aspeto deste trabalho, pelo tempo despendido e pelas dicas dadas.

Sem qualquer uma destas pessoas este trabalho não seria fácil de realizar.

Resumo

A crescente pressão dos mercados sobre as organizações tem impulsionado grandes mudanças a nível empresarial. É exigido às empresas rápida análise e resposta a todos os fenómenos a que estão sujeitas. Neste âmbito, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta útil, que permite avaliar o desempenho das organizações conjugando perspetivas financeiras e a não financeiras. Para aumentar a rapidez de reestruturação, as organizações têm recorrido cada vez mais a estruturas altamente flexíveis, como os Centros de Serviços Partilhados, especialmente para a execução de funções de *BackOffice*, o que permite uma maior focalização da organização seu no *core business*. Os Centros de Serviços Partilhados aliam a rápida capacidade de resposta às exigências do mercado à redução dos custos, ao aumento da qualidade, eficiência e rigor e à melhoria de execução processual. Após análise da literatura sobre *Balanced Scorecard* e Centros de Serviços Partilhados, o presente trabalho visa explorar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no contexto específico deste tipo de organização, através do estudo de caso de um Centro de Serviços Partilhados localizado no Porto e integrado num grupo internacional. Após apresentação do Mapa Estratégico proposto para a empresa, será feita a identificação e análise dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores propostos. O trabalho concluirá com a análise aos eventuais ajustes ao Mapa Estratégico, como reflexo de especificidades deste CSP em concreto e que podem ser representativas deste tipo de organizações.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, *Shared Services*, Serviços Partilhados

Abstract

The growing market pressure over the organizations has created major changes at enterprise level. Companies are now required to analyze and adapt to all market forces. In this context, the Balanced Scorecard is a useful tool for assessing the performance of organizations as it combines financial and non-financial data. To increase the organizational changes, they have adopted highly flexible solutions, such as the Shared Services Centers concept, especially for BackOffice functions, which allows greater focus on the core business of the organization. The Shared Services Center combines quick response to market's demand to cost reduction, quality, efficiency and accuracy increase as well as process improvement to the decision making process. After examining the existing literature on Balanced Scorecard and Shared Service Centers' theory and practice, this study intends to explore the suitability of the Balanced Scorecard in the specific context of such organizations that operate a Shared Service Center strategy, through the case study on an actual existing Shared Services Centre located in Porto which is part of an international group. After introducing the proposed Strategic Map for the Shared Services Centre, the paper will identify and analyze the proposed strategic objectives and respective indicators. This paper will conclude with an analysis on possible adjustments to the Strategic Map which reflect the specific characteristics of this Shared Services Centre and that might be representative of such kind of organizations.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Map, Shared Services, Shared Services

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Análise do enquadramento teórico.....	4
1. O <i>Balanced Scorecard</i>	5
1.1 Introdução e antecedentes do <i>Balanced Scorecard</i>	5
1.2 O surgimento e a estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	7
1.3 A importância dos indicadores no <i>Balanced Scorecard</i>	10
1.4 Vantagens e desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	12
1.5 O desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> : os Mapas Estratégicos	14
1.6 Reflexão final sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	17
2. O Fenómeno dos Centros de Serviços Partilhados	19
3. O <i>Balanced Scorecard</i> em CSP	23
Capítulo 3 – Estudo de caso.....	25
1. Metodologia	26
2. Apresentação e caracterização da empresa.....	28
3. Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para a empresa Delta	32
3.1 Análise geral e proposta do Mapa Estratégico	32
3.2 Seleção e justificação dos objetivos e indicadores.....	35
3.2.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	35
3.2.2 Perspetiva de Processos Internos.....	42

3.2.3 Perspetiva de Clientes	49
3.2.4 Perspetiva Financeira	57
3.3 Reflexão final sobre o Mapa Estratégico proposto	59
Capítulo 4 – Conclusão.....	61
Bibliografia	64
Anexos	71
Anexo 1 – Guião da entrevista com Diretor do CSP	72

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Balanced Scorecard</i> , 1996	8
Figura 2 – Impacto dos atributos na qualidade dos indicadores	12
Figura 3 – Mapa Estratégico, 2000	15
Figura 4 – Os princípios de uma organização direcionada para a estratégia	18
Figura 5 – Top 10 dos serviços prestados aquando da implementação de um novo Centro de Serviços Partilhados	20
Figura 6 – Áreas incluídas nos CSP.....	21
Figura 7 – Peso dos custos financeiros nas vendas.....	21
Figura 8 – Organograma da empresa Delta	30
Figura 9 – Mapa estratégico da empresa Delta.....	34
Figura 10 – Exemplo da apresentação dos resultados do <i>Satisfaction Score</i>	52
Figura 11 – Exemplo da apresentação dos resultados da evolução da qualidade nos últimos seis meses.....	53
Figura 12 – Exemplo da apresentação dos resultados relativos à Avaliação Global do CSP	54
Figura 13 – Exemplo da apresentação dos resultados relativos ao grau de controlo permitido pela qualidade de informação.....	55
Figura 14 – Exemplo da apresentação dos resultados relativos ao Grau de satisfação com o serviço prestado pelo CSP	56

Índice de quadros

Quadro 1 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	36
Quadro 2 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Processos Internos.....	43
Quadro 3 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Clientes – Departamento Financeiro	50
Quadro 4 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Clientes – Departamento Financeiro	50
Quadro 5 – Objetivos e indicadores da Perspetiva Financeira	57

Abreviaturas

CSP – Centro de Serviços Partilhados

FTE – *Full Time Equivalent*

KPI – *Key Performance Indicators*

SLA – *Service Level Agreement*

UNP – Unidade de Negócio Partilhada

Capítulo 1

Introdução

Capítulo 1 – Introdução

As organizações estão sujeitas a influências de várias dimensões. Deste modo, avaliar o desempenho apenas através de indicadores financeiros pode conduzir à exclusão de fatores importantes que o afetam. Adicionalmente, as rápidas e constantes mudanças no contexto social, competitivo e económico-financeiro exigem que as organizações tenham rapidamente acesso a informação que seja, ao mesmo tempo, atualizada, correta, sucinta e abrangente.

Para ir ao encontro da necessidade das organizações em obter um instrumento que permitisse uma análise mais completa dos fatores que afetam o desempenho das organizações, Kaplan e Norton conduziram um estudo que culminou na criação do *Balanced Scorecard*. Tal ferramenta permite às organizações orientar a sua estratégia de uma forma dinâmica ao mesmo tempo que, através de indicadores de diferentes dimensões, possibilita a focalização de toda a organização nos objetivos críticos para o sucesso da estratégia e, consequentemente, fundamentais para a continuidade da mesma. Dada a utilidade deste instrumento, este trabalho iniciar-se-á com a apresentação da importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e como o mesmo se destaca face às restantes metodologias de avaliação. Considerar-se-á também a evolução desta ferramenta ao longo do tempo, fator que corrobora a flexibilidade e aplicabilidade do *Balanced Scorecard*, atestando assim a capacidade do mesmo em superar críticas que lhe são associadas.

A intensificada globalização pressiona as organizações a se reestruturarem rapidamente como forma de responder às exigências da economia mundial. Neste contexto, os Centros de Serviços Partilhados (CSP) têm demonstrado ser uma estrutura flexível e eficiente, capaz de se adaptar rapidamente às necessidades de cada organização. Dada a crescente importância desta nova estrutura organizacional, serão analisados os fatores que levam as organizações a optar por estratégias que incluem CSP, bem como os desafios que é necessário ultrapassar para que possam ter sucesso.

Similarmente a qualquer outra organização, os CSP têm necessidade de ferramentas adequadas para a sua gestão. Dado o recente fenómeno, especificidades e relevância dos

CSP, bem como a flexibilidade do *Balanced Scorecard*, no final do presente trabalho será apresentado um estudo de caso elaborado num CSP Financeiro. O objetivo é propor um Mapa Estratégico para a entidade, tendo em conta os aspetos analisados no segundo capítulo deste trabalho. Tal representará um desafio, uma vez que, apesar de já estarem definidos os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e o contributo que se espera de cada colaborador, não existe ainda mapeamento dos fatores críticos de sucesso e respetivas relações de causalidade. Uma vez que a empresa estudada é relativamente recente, a proposta de um Mapa Estratégico pode ajudar o CSP a reforçar a prossecução da sua estratégia, bem como ter uma visão mais clara de como os fatores críticos de sucesso se relacionam e dos aspetos que os afetam diretamente.

Capítulo 2

Análise do enquadramento teórico

Capítulo 2 – Análise do enquadramento teórico

1. O *Balanced Scorecard*

1.1 Introdução e antecedentes do *Balanced Scorecard*

A 14 de março de 2013 a Airbus celebrou a centésima entrega do maior avião comercial de passageiros da história, o Airbus A380. Ao comando deste avião, dois pilotos dispõem de oito ecrãs LCD com todas as informações de voo necessárias. Quer falemos do superjumbo A380 quer de um modesto ultraleve, os pilotos necessitam prestar atenção a toda a informação contida no painel de instrumentos, como o nível de combustível, altitude e velocidade para chegarem com segurança ao seu destino.

Para Kaplan e Norton (1992) gerir uma organização assemelha-se a pilotar um avião – a complexidade da realidade implica uma análise simultânea de vários aspetos, e a consideração de apenas um fator pode comprometer o sucesso da organização. O *Balanced Scorecard* surge na década de 90 complementando a abordagem tradicional do sistema de informação fundamentalmente baseado em dados financeiros, com três perspetivas adicionais com impacto no futuro desempenho financeiro da organização. Vários académicos como Rocha *et al* (2001) partilham a opinião de Kaplan e Norton de que, por se basear apenas em informação histórica e financeira, a abordagem tradicional não fornece informação útil sobre a futura capacidade da organização em gerar resultados.

A utilização de indicadores não financeiros para a mensuração do desempenho das organizações é anterior aos estudos de Kaplan e Norton. Tanto académicos como profissionais procuravam outros métodos de avaliação do desempenho que não incluíssem apenas aspetos financeiros (Tangen, 2004). Entre tais estudos podemos citar o *Profit impact of marketing strategy* de Sidney Schoeffler, o *Tableau de Bord* e o modelo de Sink e Tuttle (1989). Com a intenção de colmatar algumas das desvantagens associadas à análise baseada fundamentalmente em dados financeiros foi desenvolvido em França o *Tableau de Bord*. De acordo com Riccio e Cardoso (2003), apesar de não

ser possível apurar o momento exato do aparecimento dos sistemas de medição que mais tarde deram origem ao *Tableau de Bord*, as primeiras referências datam do início do século XX. Tendo sido reformulado ao longo da sua existência, o *Tableau de Bord* foi apenas formalizado na década de 50, permitindo uma rápida análise de informação, revelando-se uma ferramenta útil para analisar desvios entre as previsões e a realidade (Pezet, 2007), podendo também ser utilizado para a tomada de decisões a curto prazo (Russo, 2005). Segundo Cebrián e Cerviño (2004), para elaborar um *Tableau de Bord* é necessário identificar os objetivos da organização de modo a definir variáveis chave que possibilitem a formulação de indicadores chave que, posteriormente, servirão como base da análise. O *Tableau de Bord* era, portanto, uma ferramenta flexível e de simples elaboração, que auxiliava a tomada de decisão, englobando indicadores financeiros e não financeiros. No entanto, os mesmos autores indicam como principal limitação do *Tableau de Bord* a inexistência de relações de causa-efeito entre os indicadores e as variáveis chave, dificultando a articulação entre os indicadores e a concretização da estratégia. Apesar de poder proporcionar uma visão da organização como todo, o *Tableau de Bord* revelava-se mais como um instrumento de medição de indicadores de desempenho e não como um instrumento de gestão estratégica. Adicionalmente, Epstein e Manzoni (1997) apontam quatro aspetos em que o *Tableau de Bord* se revelou exíguo. O primeiro aspeto respeita ao facto de que, na prática, o *Tableau de Bord* dava mais ênfase aos indicadores financeiros em detrimento dos não financeiros. Para além disto, os objetivos eram fixados em relação ao desempenho do ano anterior ou ao orçamento corrente, ao invés de se focalizarem na melhoria da *performance*. O *Tableau de Bord* também se focalizava mais em aspetos internos do que externos, existindo uma prevalência da missão e objetivos da organização face à estratégia da mesma. Por último, o *Tableau de Bord* não tinha utilidade para os gestores franceses uma vez que estes não o utilizavam como instrumento de discussão regular mas apenas como um instrumento auxiliar e excecional à gestão.

A inexistência de tradução da literatura sobre o *Tableau de Bord* constituiu um dos entraves à difusão deste instrumento no continente Americano (Bontis *et al*, 1999), levando a que a adesão e divulgação entre gestores e académicos americanos fossem reduzidas (Russo, 2005). Tais circunstâncias, aliadas à necessidade de um instrumento que adotasse novas metodologias que permitissem ultrapassar as fragilidades do

tradicional sistema de avaliação de desempenho (Russo, 2005) contribuíram para o desenvolvimento e sucesso do *Balanced Scorecard*.

1.2 O surgimento e a estrutura do *Balanced Scorecard*

A intuição de que o sistema de avaliação fundamentalmente baseado em indicadores financeiros e contabilísticos estava a tornar-se desatualizado, de que era limitado em providenciar explicação para o desempenho, e de que tal estaria a prejudicar a capacidade de geração de valor das organizações, conduziu à elaboração de um estudo com o objetivo de apurar um novo método de avaliação de desempenho. Durante o estudo patrocinado pelo Nolan Norton Institute e desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan, as empresas participantes indicaram que um *Scorecard* multidimensional seria mais apropriado para satisfazer as suas necessidades. Traduzindo uma ampliação do *Scorecard*, foi publicado em 1992 o modelo que hoje conhecemos como *Balanced Scorecard*. O objetivo deste novo instrumento era complementar a tradicional análise financeira com informação não financeira com vista à elaboração de uma análise mais completa aos fatores que afetam o desempenho das organizações, através da consideração de três perspetivas adicionais – clientes, processos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1992; Stewart, 2001).

Segundo Olve *et al* (1999), o *Balanced Scorecard* é muito mais do que um simples instrumento que permite medir o desempenho das organizações. Ao contrário do que ocorre na abordagem tradicional, relativamente à frágil relação entre os objetivos a longo prazo e o foco nos objetivos financeiros, a dimensão multidimensional do *Balanced Scorecard* permite suprir a lacuna entre a estratégia da organização e a sua implementação, proporcionando uma gestão dinâmica que reforça, implementa e conduz a estratégia da organização com vista ao potencial sucesso futuro. Tal é somente possível porque o *Balanced Scorecard* é construído a partir da estratégia e visão da organização (Olve *et al*, 1999) e inclui indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan e Norton, 1992). Cada perspetiva desempenha um papel importante na criação

de valor e, em conjunto, permitem alcançar um desempenho melhor e mais sustentável (Kaplan e Norton, 2000b).

Apesar de a essência do *Balanced Scorecard* persistir ao longo da sua existência, algumas características foram sendo alteradas face à sua versão original. O *Balanced Scorecard* proposto em 1992 e reformulado em 1996, conforme representado na Figura 1, divide-se em quatro secções que correspondem às quatro perspetivas descritas por Kaplan e Norton – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

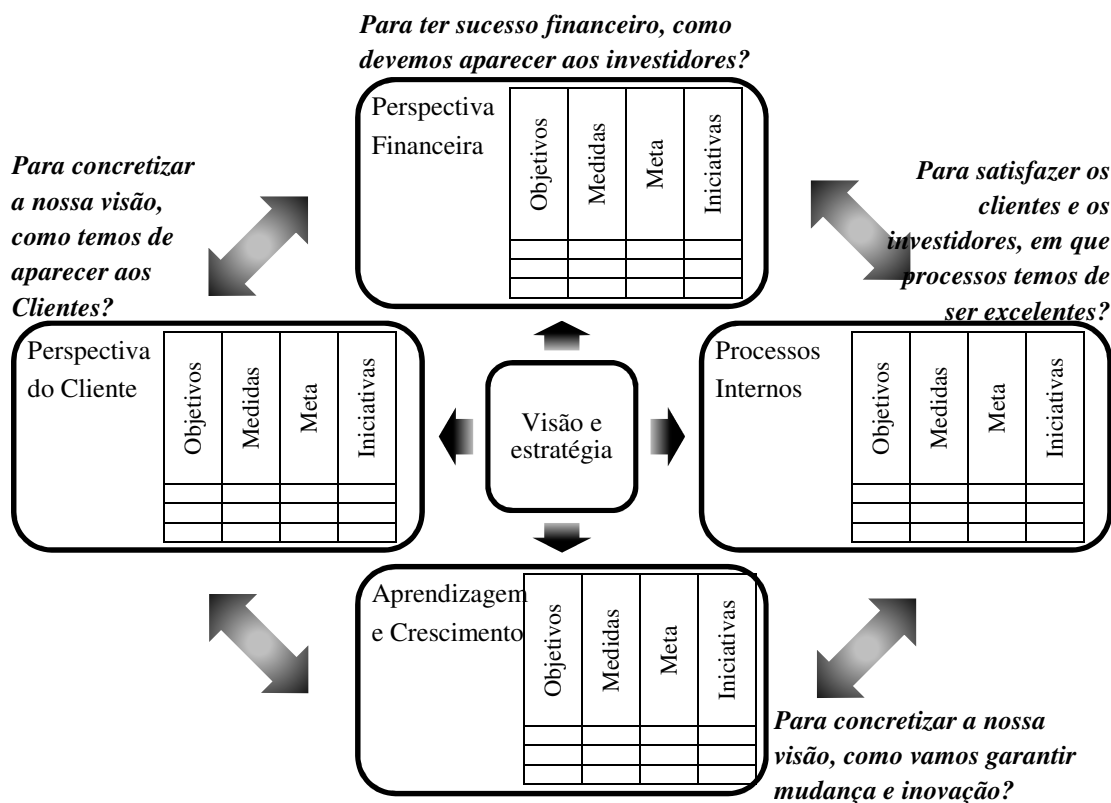


Figura 1 – *Balanced Scorecard*, 1996
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton

Kaplan e Norton não negligenciam o papel da abordagem tradicional para o sucesso da organização, considerando os resultados financeiros como consequência da implementação e execução da estratégia (Kaplan e Norton, 2004b). Desta forma, para apresentar bons indicadores financeiros é necessário que a organização tenha bom

desempenho nas perspetivas que a antecedem e que exista efetivamente uma relação de causalidade entre estas (Kaplan e Norton, 1996b).

Kaplan e Norton (2004b) assumem que, independentemente da estratégia, para obter melhores resultados financeiros as organizações têm de vender mais e gastar menos. Sendo o aumento da receita mais moroso do que o aumento da produtividade, as organizações tendem a privilegiar o curto prazo de modo a aliviar a pressão face aos acionistas relativamente aos resultados. No entanto, a *perspetiva financeira* deve fornecer um crescimento sustentado, ou seja, a longo prazo, do valor para os acionistas, obtido através do equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo. Kaplan e Norton salientam ainda que a estrutura das restantes perspetivas vai depender do equilíbrio entre o crescimento e a produtividade.

Desde a época industrial a estratégia das organizações tomou um rumo diferente. A estratégia orientada para os produtos perdeu valor à medida que a evolução tecnológica deslocou o poder dos produtores para os *clientes* (Kaplan e Norton, 2004b). Dado o poder dos clientes na economia, as organizações precisam primeiro definir os clientes alvo e os segmentos de mercado em que irão competir para posteriormente desenvolverem o produto de acordo com as exigências de cada segmento (Kaplan e Norton, 1996a). Daqui depreendemos que a estratégia está centrada na proposta de valor para o cliente (Kaplan e Norton, 2004b), ou seja, na combinação única de atributos do produto ou serviço, da relação com o cliente e da imagem da organização que permitem que a mesma se diferencie das suas concorrentes (Kaplan e Norton, 2000a).

Para assegurar o cumprimento da proposta de valor para o cliente e a satisfação das expectativas dos acionistas quanto aos resultados financeiros, as organizações necessitam identificar os processos críticos em que é necessário melhorar. Neste âmbito, os aspetos inovadores associados à *perspetiva interna* do *Balanced Scorecard* consistem em considerar novos processos que a empresa pode adotar sem, no entanto, descuidar a melhoria dos processos já existentes, fazendo-o para horizontes temporais curtos e longos (Kaplan e Norton, 1996b). Esta perspetiva é, portanto, fulcral para identificar os meios que permitirão à organização ter sucesso quer no presente, quer no futuro (Atkinson, 2006).

Difícilmente os clientes e acionistas ficarão mais satisfeitos se não existirem melhorias no funcionamento das organizações. No entanto, tais melhorias apenas serão possíveis se a organização criar uma base sustentável para o desenvolvimento, especialmente em três níveis – capacidade das pessoas, sistemas e procedimentos. Segundo Kaplan e Norton (1996b), apenas se as organizações investirem na formação dos colaboradores, melhorarem os sistemas de informação e alinharem procedimentos e rotinas podem reduzir a diferença entre a capacidade existente e a capacidade necessária para atingir os objetivos das perspectivas financeira, clientes e processos. No entanto, as melhorias efetuadas nos ativos intangíveis (capital humano, organizacional e de informação) apenas terão impacto na estratégia se existir alinhamento entre ambos, ou seja, se a organização se concentrar nas capacidades e atributos que afetarão os processos internos críticos da estratégia (Kaplan e Norton, 2004b). A *aprendizagem e crescimento* são os alicerces e os indutores para obter bons resultados e atingir metas ambiciosas nas restantes perspectivas.

Em síntese, a *perspetiva financeira* pretende captar o impacto da estratégia no crescimento, rentabilidade e risco na ótica do acionista, enquanto na *perspetiva de clientes* espera-se avaliar a criação de valor e a diferenciação percebidas pelo cliente. O objetivo da *perspetiva de processos internos* é identificar as áreas e processos críticos para que as expectativas dos clientes e dos acionistas sejam cumpridas. Por último, a *perspetiva de aprendizagem e crescimento* pretende captar os esforços da organização na criação de um clima de mudança, inovação e crescimento. É o conjunto de objetivos e indicadores de cada perspectiva que permitem ao *Balanced Scorecard* traduzir a visão e estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2000b).

1.3 A importância dos indicadores no *Balanced Scorecard*

Para monitorar o sucesso da estratégia é necessário definir indicadores para cada objetivo das diversas perspectivas do *Balanced Scorecard*. Conforme Kaplan e Norton (1996b), os indicadores devem ser quer de resultados quer de indução. Os indicadores de resultados fornecem informação sobre se o *target* foi ou não atingido, mas não

forneçam qualquer indicação sobre como o resultado foi obtido nem sobre comportamento futuro do indicador. A inclusão de indicadores de indução complementa a análise, dado que estes incidem sobre as ações tomadas, sendo também passíveis de indicar a existência de melhorias na organização. No entanto, por si só, e por definição, os indicadores de indução não permitem a medida dos resultados obtidos, o fim último das ações (Barreiros, 2012).

O *Balanced Scorecard* apenas terá utilidade se contiver os melhores indicadores para cada caso. Tal pode ser obtido através de um processo iterativo em que são avaliadas as diversas características e os atributos dos indicadores para aferir a sua qualidade. Há diversas características a pesar. Frequentemente, um único indicador não será capaz de, *per si*, captar toda a realidade. Neste caso, a análise terá de incluir um ou mais indicadores no sentido de complementar o primeiro para que o fim seja atingido. Ao escolher indicadores é necessário aferir da sua viabilidade técnica e custo (quer de processamento, quer de exclusão da informação) para que estes não superem os benefícios da utilização, e utilizar sempre que possível um *mix* de indicadores de indução e resultados para aferir as relações causa-efeito e possibilitar a monitorização da estratégia. É preciso também atentar ao risco de os indicadores gerarem comportamentos disfuncionais, ou seja, de existir tendência para melhorar o indicador sem, no entanto, cumprir o objetivo. Para que tal não aconteça, em termos de atributos, os indicadores devem ser objetivos, completos e reativos. Um indicador *objetivo* pode ser calculado de forma clara e não depende de juízos de valor de quem avalia. Um indicador é *completo* quando, por si só, consegue captar toda a realidade que se pretende avaliar, possibilitando, individualmente, verificar se os objetivos foram cumpridos. Por último, um indicador *reativo* é aquele que induz o comportamento desejado para que o objetivo seja cumprido. A Figura 2 resume o impacto dos atributos dos indicadores na qualidade dos mesmos. Facilmente se depreende que o indicador ideal é, cumulativamente, objetivo, completo e reativo. No entanto, não é fácil obter tais indicadores, pelo que as circunstâncias de cada organização influenciarão a sua qualidade. Concordeamente, ao selecionar indicadores o critério com maior preponderância deverá ser a indução do comportamento desejado (Barreiros, 2012).

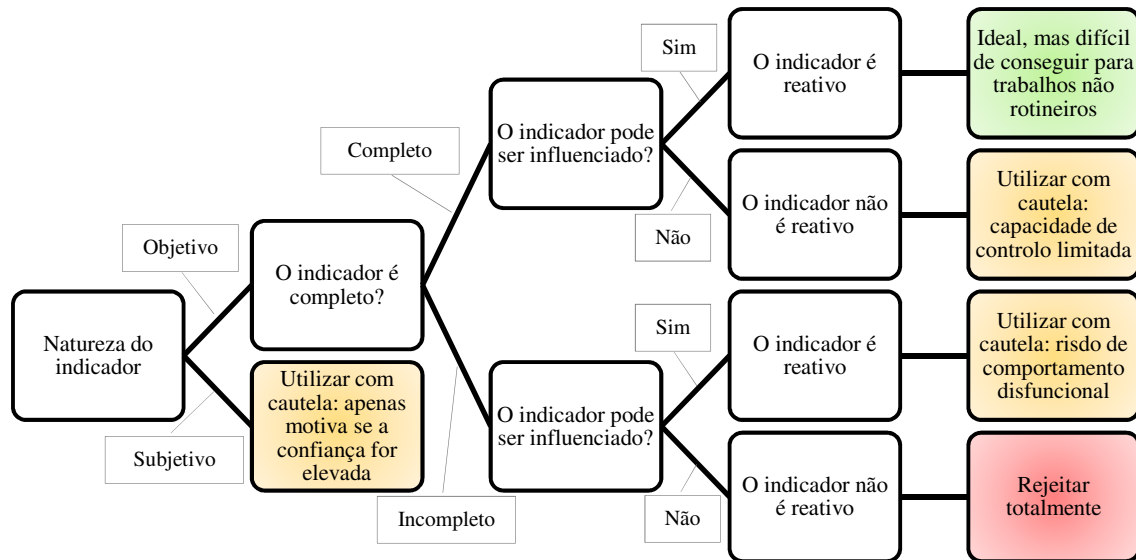


Figura 2 – Impacto dos atributos na qualidade dos indicadores

Fonte: Adaptado de Barreiros (2012)

Kaplan e Norton (1996b) defendem os benefícios de utilizar poucos indicadores de forma a não sobrecarregar o *Balanced Scorecard*, permitindo e recomendando, no entanto, a inclusão de indicadores pertinentes sempre que necessário. Epstein e Wisner (2001) e Al-Najjar e Kalaf (2012) defendem a inclusão até seis indicadores para cada perspetiva para manter o foco na estratégia. Segundo Kaplan e Norton (1996b), independentemente do número de indicadores, um bom *Balanced Scorecard* vai permitir a dedução da estratégia através dos objetivos e indicadores e pelas relações entre estes.

1.4 Vantagens e desvantagens do *Balanced Scorecard*

São várias as características que corroboram o papel inovador do *Balanced Scorecard* face a outros instrumentos que pretendiam aliar indicadores não financeiros à tradicional avaliação de desempenho. Um dos pilares inovadores é a elaboração de um quadro que visualmente evidencia a necessidade de uma reflexão multidimensional para compreender o desempenho da organização como um todo, forçando assim a inclusão de indicadores de diferentes dimensões. A flexibilidade do *Balanced Scorecard* permite

também a alteração, inclusão e exclusão das perspetivas propostas do modelo de modo a que este se adapte às necessidades e realidade de cada organização (Bisbe e Barrubés, 2012; Kaplan e Norton, 1996b; Zingales e Hockerts, 2003), podendo desta forma ser aplicado como ferramenta de gestão em organizações de todos os sectores e dimensões (Rohm, 2004). Para Atkinson e Epstein (2000) o *Balanced Scorecard* contribuiu grandemente para que os gestores obtivessem uma visão articulada entre a estratégia e a avaliação do desempenho, estabelecendo um plano para a execução da estratégia. Adicionalmente, Epstein e Manzoni (1997) referem que o *Balanced Scorecard* se diferencia face a outros relatórios não financeiros em dois aspetos. Por um lado, o *Balanced Scorecard* consolida, num sucinto documento, uma bateria de indicadores representativos de toda o desempenho da organização, permitindo, não obstante, a obtenção de mais dados através do sistema informacional da mesma. Por outro lado, o *Balanced Scorecard* organiza os indicadores em quatro perspetivas relacionadas com a visão e estratégia da organização, e que afetam o desempenho da mesma.

Para Lawrie e Cobbold (2004) as dificuldades na aplicação do *Balanced Scorecard* estavam relacionadas com a vaga definição de Kaplan e Norton sobre o que era um *Balanced Scorecard*, o que dificultava a escolha e agrupamento dos indicadores. A inexistência de relações de causa-efeito entre as perspetivas apontadas por Kaplan e Norton foi referida por autores como Cobbold e Lawrie (2002), Lawrie e Cobbold (2004), Neely *et al* (2003) e Tyagi e Gupta (2008) como um dos problemas do *Balanced Scorecard*. Além disto, a falta de referência sobre a relação e impacto dos indicadores no desempenho, bem como a falta de sugestões para melhorar a organização, ainda não foram resolvidas. Outra desvantagem associada ao modelo de primeira geração do *Balanced Scorecard* é a dificuldade de transposição para as diferentes unidades de negócio. Podemos também referir que o modelo focalizava-se mais na mensuração do que na avaliação de desempenho.

1.5 O desenvolvimento do *Balanced Scorecard*: os Mapas Estratégicos

Segundo Cobbold e Lawrie (2002), a inclusão do conceito de objetivos estratégicos e o desenvolvimento das relações de causalidade entre estes possibilitaram que o *Balanced Scorecard* se tornasse num verdadeiro instrumento de gestão, pressionando as organizações a definirem de forma mais exata os seus objetivos estratégicos, e permitindo a transposição do *Balanced Scorecard* para diferentes unidades de negócio, com o objetivo de alinhar toda a organização com os objetivos da gestão. Desta forma o Mapa Estratégico apresentado por Kaplan e Norton em 2000, conforme a Figura 3, é uma evolução natural do *Balanced Scorecard*, permitindo uma melhor visualização das suas quatro perspetivas e das relações de causa-efeito entre as mesmas (Neely *et al*, 2003), clarificando, deste modo, a relação entre a estratégia da organização e as atividades operacionais (Manville, 2007). Apesar de estabelecer metas para toda a organização, o Mapa Estratégico não se foca em toda a atividade operacional mas apenas na estratégia da organização e nos fatores críticos para o sucesso da mesma, descrevendo a estratégia, explicando o seu impacto e como a deve ser atingida (Jones, 2011).

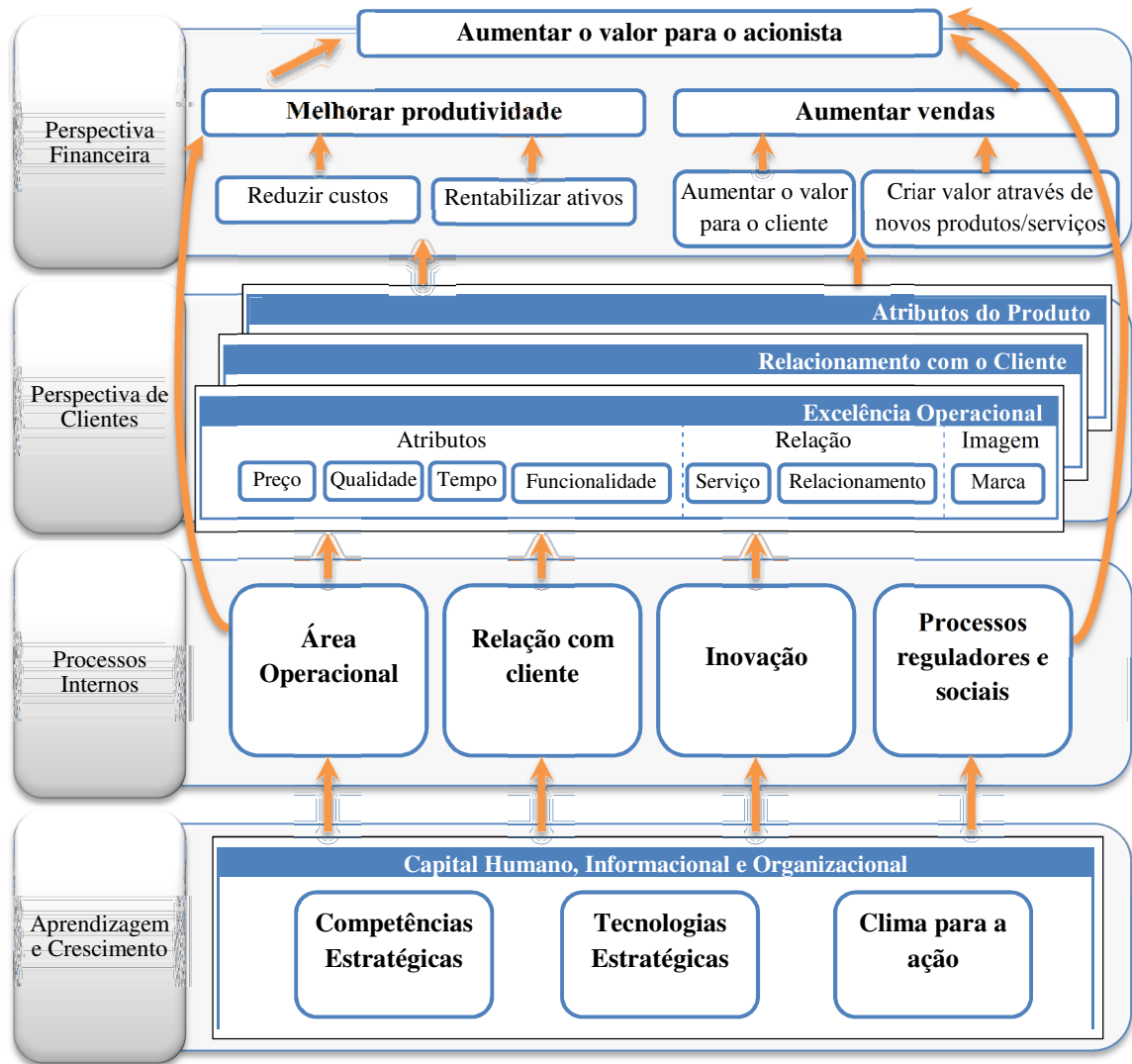


Figura 3 – Mapa Estratégico, 2000
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000b)

Kaplan e Norton dão flexibilidade quanto à formulação da estratégia no *Balanced Scorecard* para que esta coincida com a sua estratégia para com os clientes, ou seja, com a proposta de valor. Segundo Knapp (2001), o conceito de estratégia no *Balanced Scorecard* foi alicerçado em Treacy e Wiersema (1995), que propõem que as empresas devem seguir uma das três propostas de valor para se habilitarem à liderança do mercado: excelência operacional, liderança de produto ou relacionamento com o cliente. A excelência operacional requer que os serviços ou produtos sejam de confiança e com preços competitivos, sem dificuldade ou inconveniência de entrega. Uma estratégia via liderança exige que os serviços ou produtos sejam de última geração e que a empresa

seja criativa, capaz de se superar constantemente, sendo também rápida na fabricação e/ou comercialização dos mesmos. Uma estratégia baseada no relacionamento com o cliente obriga a que os serviços ou produtos se ajustem perfeitamente às exigências de cada cliente, de modo a que seja construída uma relação de lealdade a longo prazo (Treacy e Wiersema, 1993).

O estudo de Ittner e Larcker (2003) permitiu aferir que, entre as empresas que utilizam modelos causais como o *Balanced Scorecard*, as que apresentaram melhores resultados num período de cinco anos haviam construído modelos causais entre os indicadores financeiros e não financeiros relacionados com a estratégia. Assim sendo, é importante analisar como o *Balanced Scorecard* pode tornar-se uma ferramenta útil para o desempenho da organização, auxiliando-a na prossecução da estratégia.

Sendo a implementação da estratégia a principal prioridade das organizações (Kaplan e Norton, 2010), para Kaplan e Norton (1996a) um bom *Balanced Scorecard* é a imagem fiel da estratégia da organização. Para tal é necessário que descreva a visão da organização, clarifique o contributo de cada indivíduo para o sucesso da organização e induza ao comportamento desejado, permitindo à gestão aprender e ajustar o *Balanced Scorecard* sempre que necessário. Aliás, o aspeto inovador do *Balanced Scorecard* face aos demais instrumentos de avaliação de desempenho não é a inclusão de indicadores não financeiros, mas sim o facto de os seus objetivos e indicadores derivarem da visão e da estratégia (Kaplan e Norton, 1996b). Dada a importância da estratégia, para que o *Balanced Scorecard* expresse os objetivos estratégicos é necessário que a proposta de valor para o cliente esteja bem definida. É a proposta de valor que distingue uma organização face às restantes devendo, portanto, constituir o ponto de partida para a elaboração do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2010). Deste modo, a perspetiva financeira torna-se a consequência de uma estratégia bem-sucedida e não a estratégia em si. Adicionalmente, a empresa necessita reorganizar-se e estabelecer metas para que seja possível satisfazer a proposta de valor para o cliente através de um contínuo processo de aprendizagem. Por conseguinte, derivamos a existência da relação de causa-efeito entre as perspetivas do *Balanced Scorecard*, que conduzirão a melhores resultados financeiros. A perceção da existência da causalidade entre as quatro

perspetivas conduziu à reflexão que, em 2000, culminou na criação do Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 2010).

1.6 Reflexão final sobre o *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta onde podemos encontrar equilíbrio em diversos níveis, como o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros. Enquanto a abordagem tradicional se foca apenas nos resultados financeiros provendo informação útil apenas para curto prazo, o *Balanced Scorecard* conjuga a análise histórica do desempenho financeiro com três perspetivas adicionais, permitindo analisar a capacidade de criação de valor, incidindo simultaneamente sobre os objetivos de curto e longo prazo. O *Balanced Scorecard* permite também o equilíbrio entre os fatores internos e externos através da consideração da perspetiva de aprendizagem e crescimento como o indutor da melhoria dos processos internos, e do impacto que estes têm primeiramente na satisfação do cliente e posteriormente na satisfação das expectativas dos acionistas. Por outro lado, dá-se especial relevância à inclusão de indicadores quer de resultados quer de indução para evidenciar a causalidade entre os esforços efetuados e os resultados obtidos, estabelecendo prioridades e possibilitando também saber se as ações conduzirão ao sucesso da estratégia ou se será necessário ajustá-la ou revê-la (Kaplan e Norton, 1996a; Rocha *et al*, 2001; Atkinson, 2006).

O *Balanced Scorecard* é muito mais do que uma bateria de indicadores. Através da exposição da visão e da estratégia a todos na organização, o *Balanced Scorecard* permite o estabelecimento de *targets* e planos de ação para que a missão e visão sejam concretizadas, ao mesmo tempo que os colaboradores têm conhecimento sobre como podem contribuir para o sucesso da estratégia através de indicadores de desempenho chave. Por outro lado, a tradução da estratégia em termos operacionais, o alinhamento da organização com a estratégia, a transformação da estratégia numa tarefa de todos e num processo contínuo e a mobilização para a mudança através de uma liderança forte e eficaz, podem tornar o *Balanced Scorecard* num verdadeiro instrumento de gestão

direcionada para o desempenho estratégico (Kaplan e Norton, 2000b), conforme representado na Figura 4.

A essência do *Balanced Scorecard* manifesta de forma mais completa um adágio de David Mahoney que expressa concisa e claramente a importância da estratégia para alcançar o sucesso – *Proper Planning Prevents Poor Performance*.

Esta Secção analisou o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão. A Secção 2 abordará a temática dos CSP, um tipo de organização com algumas particularidades, mas que, similarmente a qualquer outra, tem de ser gerida e necessita de ferramentas de gestão adequadas. Posteriormente, a terceira Secção analisará o *Balanced Scorecard* no contexto dos CSP.



Figura 4 – Os princípios de uma organização direcionada para a estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000

2. O Fenómeno dos Centros de Serviços Partilhados

O contexto internacional da economia, caracterizado pela forte competição global, pressiona as organizações a tornarem-se mais eficientes para que possam manter-se no mercado e fazer frente à concorrência. Após estarem esgotadas as possibilidades de redução de custos na área *core* do negócio, as organizações começaram a procurar meios de se tornarem mais eficientes nas funções de *BackOffice* (Leibfried, 2007).

Bangemann (2005) chama de “Revolução Financeira” ao fenómeno que deu os primeiros passos na década de 70 (Postma e Potenza, 2012) nos Estados Unidos e que, impulsionado pela evolução dos sistemas de informação (Sadick *et al*, 2010), no final anos 80 (Beaman, 2007; Sadick *et al*, 2010; Prew, 2012) viria revolucionar o funcionamento das funções de *BackOffice*, quer ao nível da realização individual das tarefas, quer no *design* e funcionamento de grandes organizações (Herbert e Seal, 2010a). Tal fenómeno foi apropriadamente chamado por Greg Hackett de *Shared Services* (em português “Serviços Partilhados”) (Bangemann, 2005) para descrever o processo em que um conjunto de serviços comuns a várias unidades de negócio é prestado por uma entidade especializada.

De acordo com Accenture (2013), mais de 75% das empresas da *Fortune 500* implementaram algum tipo de CSP. De acordo com o inquérito da Deloitte (2011), o principal objetivo ao optar por este tipo de negócio é a redução de custos. Autores como Bergeron (2002), Bangemann (2005) e Min (2008) partilham a mesma opinião, acrescentando ainda que, através da implementação de um CSP, as organizações podem focalizar-se mais nas atividades *core* por deslocarem as atividades *non-core* para o CSP, obtendo um serviço com maior qualidade. Entre muitos outros benefícios, os CSP oferecem aumento da eficiência e rigor, aumento da transparência através da harmonização de processos, redução do número de trabalhadores, maior aproveitamento de economias de escala, partilha e implementação de *best practices*, prometendo também melhoria contínua nos serviços prestados (Bergeron, 2002; Deloitte, 2009; Herbert e Seal, 2009; Herbert e Seal, 2010b).

Implementar ou expandir um CSP envolve vários desafios, como resistência por parte das Unidade de Negócio Partilhadas (UNP) (Deloitte, 2009), diferenças culturais, barreiras linguísticas (BearingPoint, 2011), falta de profissionais experientes, perda de controlo por parte da empresa mãe (Bergeron, 2002), elevados custos de implementação (Min, 2008), redução da flexibilidade proveniente da harmonização de processos e perda de conhecimento (Schwarz, 2007).

Apesar dos inconvenientes, 71% das empresas europeias têm pelo menos um CSP na área financeira, dentre as quais 58% decidiram expandir o seu âmbito de atuação devido à satisfação com o serviço prestado (Bangemann, 2005), pelo que podemos inferir que os benefícios provenientes dos CSP superam as desvantagens.

Tipicamente, na sua fase inicial, os CSP executam processos básicos relacionados apenas com uma função, para uma área geográfica ou algumas unidades de negócio. Ao longo do tempo, o campo de ação vai aumentando, quer a nível geográfico, quer a nível processual (Deloitte, 2009). As funções de gestão financeira constituem a maioria dos serviços prestados aquando da implementação de um novo CSP (Global Business Magazine, 2012) (Figura 5). Comparando com os resultados de 2004 (Accenture, 2004), assiste-se a uma evolução positiva da importância dos serviços de Helpdesk, Ativos Fixos e Processamento Salarial, e a uma quebra nas áreas abrangidas pelas exigências da Lei Sabarnes Oxley. No entanto, em CSP mais maduros continua a verificar-se a predominância da área financeira, presente em 93% das organizações inquiridas

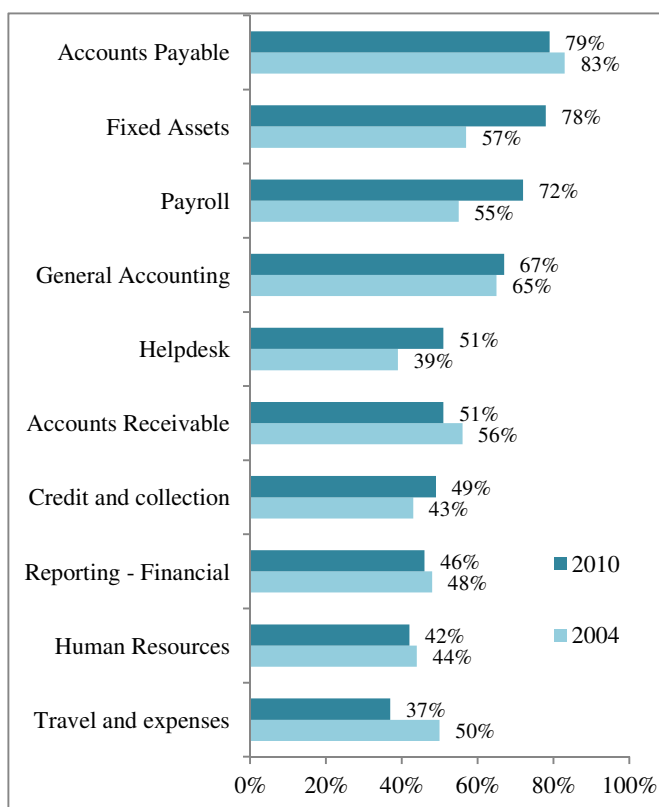


Figura 5 – Top 10 dos serviços prestados aquando da implementação de um novo Centro de Serviços Partilhados
Fontes: Global Business Magazine (2012), Accenture (2004)

(Deloitte, 2011), conforme demonstrado na Figura 6. Tal deve-se à adequação da natureza da área financeira à lógica dos processos ideais a serem englobados em contexto de CSP, uma vez que concernem processos *non core* que compreendem grandes volumes e que podem ser harmonizados, permitindo um bom aproveitamento de economias de escala e que podem ser tratados remotamente sem comprometer a continuidade do negócio.

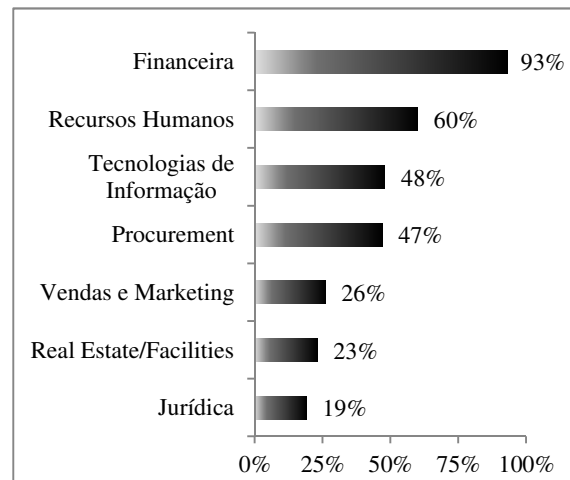


Figura 6 – Áreas incluídas nos CSP
Fonte: Deloitte, 2011

De acordo com Swagerman e van Steenis

(1998), a área financeira é das áreas que mais recursos consome ao nível das áreas

de suporte da organização. Apesar do peso dos custos financeiros nas vendas ter diminuído, os custos relacionados com a área financeira continuam a representar, em média, cerca de 1% das vendas (PWC, 2011), conforme se pode constatar na Figura 7.

Tal contribui para que a área financeira seja uma boa candidata para ser transferida para um CSP. Além disto, a importância da informação produzida pela área financeira e, conseqüentemente, o nível de qualidade exigido, fazem com que a mesma seja passível de melhorias ao nível da qualidade e da redução do tempo de processamento, através da sua inclusão em CSP (Swagerman e van Steenis, 1998).

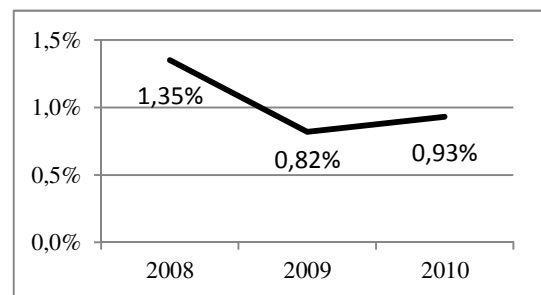


Figura 7 – Peso dos custos financeiros nas vendas
Fonte: Pwc, 2011

Quando uma empresa opta por uma estratégia que envolve um CSP pode recorrer a uma empresa externa especializada na prestação deste tipo de serviços ou pode criar uma empresa associada ao grupo que, neste caso, constitui o CSP. Independentemente da alternativa escolhida, a organização precisa decidir sobre se a deslocação dos serviços para o CSP será obrigatória ou opcional para as diferentes unidades de negócio. Além disto, se a organização criar um CSP, ela terá também de decidir sobre se o CSP prestará serviços apenas às UNP ou se poderá prestar serviços fora do grupo.

Dar resposta rápida e adequada à estratégia e necessidades de cada unidade de negócio é o desafio a que os CSP têm de se mostrar à altura (Kaplan e Norton, 2000b). Por outro lado, gerir um CSP com sucesso requer a existência de ferramentas de gestão adequadas. Na Secção seguinte proceder-se-á a uma análise sobre a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* à realidade dos CSP.

3. O *Balanced Scorecard* em CSP

Cada vez mais as organizações necessitam ter rápida capacidade de resposta às mudanças sociais e económico-financeiras. A flexibilidade, a rapidez de integração de novos clientes, a harmonização de processos e a focalização no cliente fazem com que os CSP sejam procurados por organizações em todo mundo, com o objetivo de reduzir custos, obter ganhos de eficiência e qualidade, ao mesmo tempo a organização se focaliza nas atividades *core*.

Uma vez que os CSP fazem tipicamente parte da estratégia de uma organização mais ampla, para que esta possa cumprir mais plenamente o seu objetivo estratégico é necessário que a estratégia dos CSP esteja alinhada com a do grupo (Kaplan e Norton, 2000b). Tal pode ser conseguido através da aplicação do *Balanced Scorecard*, uma ferramenta multidimensional e flexível que permite a focalização da organização nos objetivos estratégicos do grupo, nomeadamente no cumprimento da proposta de valor para o cliente.

Segundo Soares e Runte (2012), a avaliação dos serviços prestados pelos CSP através do *Balanced Scorecard* possibilita a comparação do custo e qualidade face a prestadores externos, estabelecendo estes últimos um *benchmark* para o desempenho do serviço prestado. Deste modo, o CSP deve ter um *Balanced Scorecard* próprio, subordinado e alinhado com o objetivo da casa-mãe. Tal permitirá à organização a obtenção de um serviço de qualidade a um preço justo, ao mesmo tempo que fornecerá os objetivos que o CSP deve atingir.

O relacionamento entre o CSP e as UNP pode ser de parceria ou de relação comercial. No primeiro caso, o *Balanced Scorecard* é definido segundo a lógica *top-down*, ou seja, primariamente as UNP elaboram o seu *Balanced Scorecard* e, posteriormente, os CSP definem a sua estratégia e elaboram o *Balanced Scorecard* de forma a potenciar o benefício obtido pelas UNP. Caso exista uma relação comercial com as UNP, os CSP constituem um negócio em si, criando o seu próprio *Balanced Scorecard*, de acordo com o papel que desempenham no conjunto da organização (Kaplan e Norton, 2000b).

Dadas as diferenças, a configuração e perspetivas do *Balanced Scorecard* podem sofrer alterações ou ajustes de acordo com o tipo de relacionamento entre o CSP e as UNP.

É possível que as especificações dos CSP levem a algumas adaptações do modelo do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton. No entanto, a literatura existente sobre *Balanced Scorecard* em contexto de CSP não fornece muita informação sobre os possíveis ajustes a efetuar. O estudo de caso apresentado em seguida pode contribuir para a supressão de tal lacuna.

Capítulo 3

Estudo de caso

Capítulo 3 – Estudo de caso

1. Metodologia

A metodologia escolhida para os trabalhos de investigação é de extrema importância pois abaliza a investigação científica quando complementada com o enquadramento teórico e a habilidade do investigador (Galego e Gomes, 2005).

Com o objetivo de dar um cariz prático à aplicabilidade teórica do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica em contexto de CSP, proceder-se-á a um estudo de caso que apresentará uma proposta de um Mapa Estratégico para um CSP. Um estudo de caso permite observar o fenómeno no seu ambiente natural. Tal processo permite também a obtenção de informação junto de diversas fontes, bem como o estudo exaustivo da complexidade da realidade a estudar. Além disto, o estudo de caso é particularmente apropriado para a análise de realidades organizacionais, nas quais se incluem a compreensão dos processos das organizações (Dias, 2000; Yin, 2009).

Com o presente capítulo espera-se aprofundar a compreensão do funcionamento do *Balanced Scorecard* e analisar o fenómeno dos CSP à luz deste instrumento, de modo a inferir sobre possíveis diferenças relativamente ao modelo original proposto por Kaplan e Norton. Adicionalmente, espera-se reduzir o *gap* entre a teoria e a prática ao aplicar os conhecimentos teóricos apreendidos no capítulo anterior a uma entidade real.

Por último, o estudo da realidade organizacional do CSP em concreto permitirá à organização visada a utilização da presente investigação como ferramenta auxiliar para o cumprimento do seu objetivo estratégico.

De acordo com Dias (2000), apesar de a observação e as entrevistas serem as técnicas mais comuns no estudo de caso, é possível a utilização de outras técnicas de acordo com a realidade a estudar. As técnicas utilizadas neste estudo foram a análise documental, a entrevista e contactos informais. A análise documental, quer de documentos internos quer de informação disponível na intranet do Grupo, permitiu inferir sobre a estratégia

do Grupo, dos CSP da entidade, e do CSP analisado. Entre os documentos analisados inclui-se um inquérito realizado às UNP relativamente à satisfação dos serviços prestados pelo CSP. A entrevista com o Diretor do CSP, com duração de cerca de três horas, permitiu consolidar a informação obtida, clarificar aspetos relacionados com a estratégia da organização e obter informação sobre as expetativas dos clientes e outros *stakeholders* do CSP. Apesar de a entrevista não ter sido gravada, foram efetuadas extensas anotações, desenvolvidas após a entrevista num texto formalizado, aproximando-se de uma transcrição. O Anexo 1 refere apenas as questões formuladas, por motivo de confidencialidade. Foi também contactada a Diretora dos Recursos Humanos do CSP que teve um papel importante na clarificação de conceitos específicos, e com quem se discutiu diversos aspetos do *Balanced Scorecard*, em vários momentos da sua elaboração. Foram efetuadas também conversas informais com diversos colaboradores do CSP, que permitiram aferir sobre a compreensão e envolvimento nos objetivos da empresa. Os colaboradores ajudaram também na compreensão do funcionamento operacional do CSP, aspetos fundamentais para a construção do *Balanced Scorecard* da entidade.

O estudo de caso iniciar-se-á de seguida com a apresentação da empresa analisada, após a qual será efetuada a proposta e análise de um *Balanced Scorecard* para esta entidade concreta.

2. Apresentação e caracterização da empresa

O estudo de caso foca a empresa Delta, Lda, um CSP da área financeira, situada na Grande Área Metropolitana do Porto. A empresa Delta presta serviços financeiros a várias unidades de negócio pertencentes a um grupo da área desportiva de renome internacional.

Com mais de 90 anos de existência, as mais de 2.400 lojas e 150 subsidiárias atestam a presença mundial do grupo Beta a que a empresa Delta pertence, que se define como jogador global. É também a mais importante referência mundial em artigos relacionados com o desporto dominante na sua principal área geográfica. Atualmente, o grupo tem como objetivo ambiciosas metas de crescimento e expansão sustentáveis, pressionando a empresa Delta em vários níveis, especialmente a nível da qualidade e eficiência.

A visão do grupo Beta é ser o líder global na indústria desportiva, com marcas inspiradas na paixão por desporto e por um estilo de vida desportivo. Para atingir tais objetivos, o grupo aposta, entre outros, em dois fatores chave – focalização no cliente e inovação. Satisfazer e superar as expetativas do cliente ao mesmo tempo que lhe é oferecido o maior valor, apenas podem ser obtidos através de melhorias na qualidade, aparência, sensação e imagem dos produtos e da organização. Por outro lado, para que os atletas possam atingir o melhor desempenho nas diversas modalidades, é fundamental ser líder na inovação e *design*. A melhoria na posição competitiva do mercado conseguida através do fortalecimento da marca e dos produtos abrirão portas para que o Grupo apresente, de forma sustentada, excelentes resultados financeiros.

Com o objetivo de reestruturar as tarefas de contabilidade transacional e otimizar a utilização de recursos, o grupo Beta adicionou a empresa Delta aos dois CSP previamente existentes em outros países europeus. Neste momento, a empresa Delta é parte integrante do CSP existente no país de sede do grupo Beta, referindo-se o próprio Grupo a este conceito como “um centro, duas localizações”. A existência de dois CSP em três localizações na Europa permitiu ao grupo concentrar nesses locais todas as tarefas de contabilidade transacional outrora realizadas nos diversos países europeus, fomentando a harmonização de processos e favorecendo a melhoria da qualidade

através de acordos de prestação de serviços, ao mesmo tempo que se assiste à redução dos custos. Fora de Europa, o grupo Beta conta com um CSP no continente Americano e um outro na Ásia.

Contando atualmente com 70 colaboradores, a empresa Delta celebrou no corrente ano quatro anos de existência. Desde o grupo inicial de 13 colaboradores, a empresa Delta sofreu várias alterações e tem visto o seu âmbito de atuação alargado. O crescimento da empresa reflete a confiança, quer do Grupo, quer das unidades de negócio, na capacidade em prestar, de forma sustentada, um serviço de qualidade, orientado para o cliente. Tal é possível apenas através da focalização em três princípios orientadores – qualidade, consistência e eficiência.

A empresa Delta, similarmente aos demais CSP da área financeira do Grupo, tem como objetivo a melhoria contínua dos processos contabilísticos através de elevados padrões de profissionalismo. A prestação de um serviço consistente, rápido e eficiente permitirá a cada Centro tornar-se o prestador de serviços *best in class* do Grupo, gerando valor para os parceiros de acordo com as orientações do Diretor Financeiro do Grupo. Consolidando as tarefas de contabilidade operacional e centralizando o *know-how* em apenas cinco localizações, os CSP Financeiros são o alicerce da área financeira, contribuindo para a harmonização de processos, melhoria da qualidade dos relatórios financeiros e eficiência de custos.

A empresa Delta está dividida em quatro áreas principais: Contas a Pagar, Contas a Receber, Retalho e Gestão de Despesas. A área de Contas a Pagar integra também áreas mais especializadas como Ativos Imobilizados, Custos de Transporte, Pagamentos e *Intercompany*. A estrutura hierárquica é bastante horizontal (Figura 8): um diretor que reporta à casa-mãe, um *Manager* para Contas a Pagar e um *Manager* para as restantes áreas. Dada a dimensão das equipas de Contas a Pagar, cada uma conta também com um *Teamleader* que reporta diretamente ao *Manager*. Os operacionais estão divididos em três categorias (*Junior Accountant*, *Accountant* e *Senior Accountant*) de acordo com a experiência profissional e grau de responsabilidade esperado. Existe também um responsável pela Qualidade e Melhoria Processual. O Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Administração conta atualmente com dois elementos, que suportam e gerem localmente os processos de Gestão de Recursos Humanos.

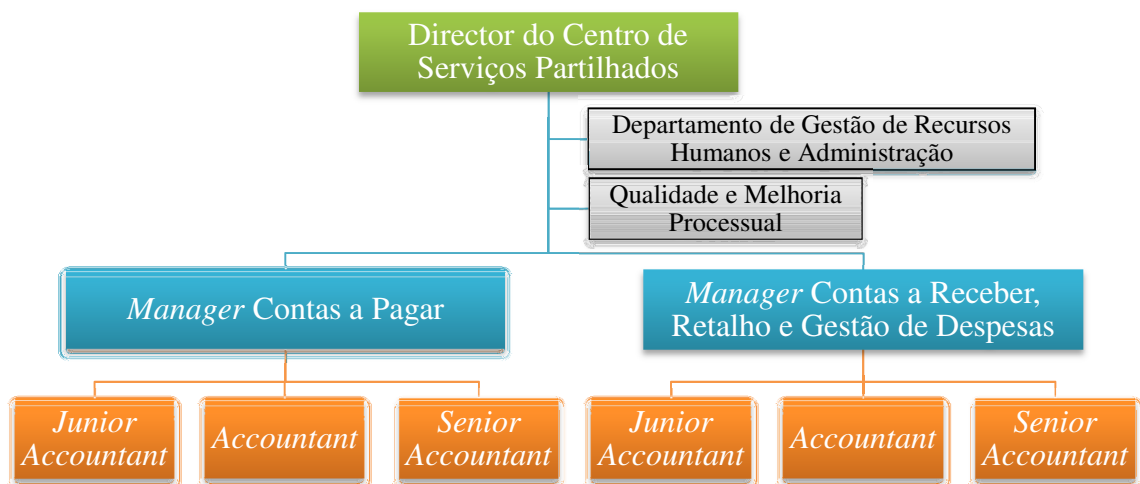


Figura 8 – Organograma da empresa Delta
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os documentos oficiais da empresa, a missão do CSP consiste em “prestar serviços com elevado nível de qualidade e consistência, de forma mais eficiente a cada ano”. A aposta nestas características irá possibilitar à empresa concretizar a sua visão, nomeadamente, tornar-se o prestador de serviços *best in class* do Grupo em todas as suas áreas de atuação. No imediato, tal visão traduz-se na pretensão de se tornar a principal referência europeia do grupo Beta ao nível dos serviços de contabilidade financeira e *BackOffice*, fazendo destes a sua atividade *core*. Para que tal seja possível os colaboradores desempenham um papel fundamental na concretização da qualidade, consistência e eficiência do serviço. Baseando-se em valores como *fair play*, boa comunicação, integridade e entusiasmo, a empresa Delta está orientada para o desempenho, procurando superar-se cada ano, demonstrando a mesma atitude de um atleta – *work hard, train hard, play hard*.

Para assegurar o cumprimento da visão e missão, a estratégia da empresa Delta assenta em dois pilares. Primeiramente, deve assegurar o sucesso e a sustentabilidade do negócio com base no fornecimento de um serviço de qualidade, consistente e eficiente, melhorando-o ao longo do tempo. Por outro lado, a solidez na execução dos processos irá conquistar a confiança das UNP relativamente ao serviço prestado, abrindo portas para que mais processos possam ser executados pela empresa Delta.

Tendo em mente estes aspetos, a Seção seguinte apresentará uma proposta do Mapa Estratégico para a empresa Delta.

3. Proposta de *Balanced Scorecard* para a empresa Delta

3.1 Análise geral e proposta do Mapa Estratégico

Conforme referido no Capítulo 2, a elaboração do *Balanced Scorecard* deve partir da proposta de valor para o cliente. Apenas desta forma o *Balanced Scorecard* expressa de forma clara os objetivos estratégicos, conduzindo toda a organização na prossecução do mesmo objetivo.

A empresa Delta tem, desde o início, a sua visão e missão bem definidos, muito ligados à proposta de valor para o cliente. Para se tornar a referência do grupo Beta a nível do fornecimento de serviços de *BackOffice*, a empresa Delta tem a visão de oferecer aos seus clientes um serviço de elevada qualidade e consistência, de forma mais eficiente a cada ano.

A empresa Delta tem a particularidade de ter, simultaneamente, dois tipos de clientes distintos enquanto utilizadores da informação gerada pelo CSP. Por um lado, o Departamento Financeiro do grupo Beta tem como objetivo reduzir os custos nas atividades de *BackOffice* partilhadas, obter informação financeira mais completa e transparente, sem, no entanto, descurar a satisfação das UNP. Por outro lado, cada UNP é, por si só, um cliente da empresa Delta. As UNP pretendem ver os seus custos com as atividades partilhadas reduzidos, ao mesmo tempo que lhes é prestado um serviço de qualidade ao longo do tempo. São as UNP as fontes de receita do CSP, através das *fees* estabelecidas centralmente ao nível do grupo Beta.

A empresa Delta identifica como fatores críticos para a satisfação das expetativas dos clientes a execução correta e atempada dos processos. A par destes, os clientes esperam também melhorias contínuas na execução das atividades partilhadas, bem como a resolução de outros problemas não operacionais.

Para que tal seja possível, a empresa Delta deve ter colaboradores qualificados e motivados e que compreendam as necessidades dos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades de forma profissional.

Caso consiga executar com sucesso a sua estratégia, a empresa Delta antevê um aumento nas atividades executadas pelo CSP, que conduzirão ao aumento das receitas do mesmo, contribuindo assim para a sua sustentabilidade financeira.

A Figura 9 corresponde ao Mapa Estratégico proposto para a empresa Delta¹ de acordo com a sua estratégia, onde são evidenciados os objetivos estratégicos e as relações de causalidade entre os mesmos. O Mapa Estratégico tem como objetivo orientar, quer empresa como um todo, quer os colaboradores individualmente, na implementação e concretização da estratégia, ao mesmo tempo que permite de forma fácil e rápida a monitorização da mesma.

¹ O Mapa Estratégico elaborado aplica-se às quatro áreas do CSP. No entanto, pela sua natureza, os indicadores “Taxa de *uploads* bancários efetuados fora do prazo” e “Taxa de pagamentos rejeitados”, abordados na perspetiva de processos internos, são aplicável apenas à área de Contas a Receber e Gestão de Despesas.

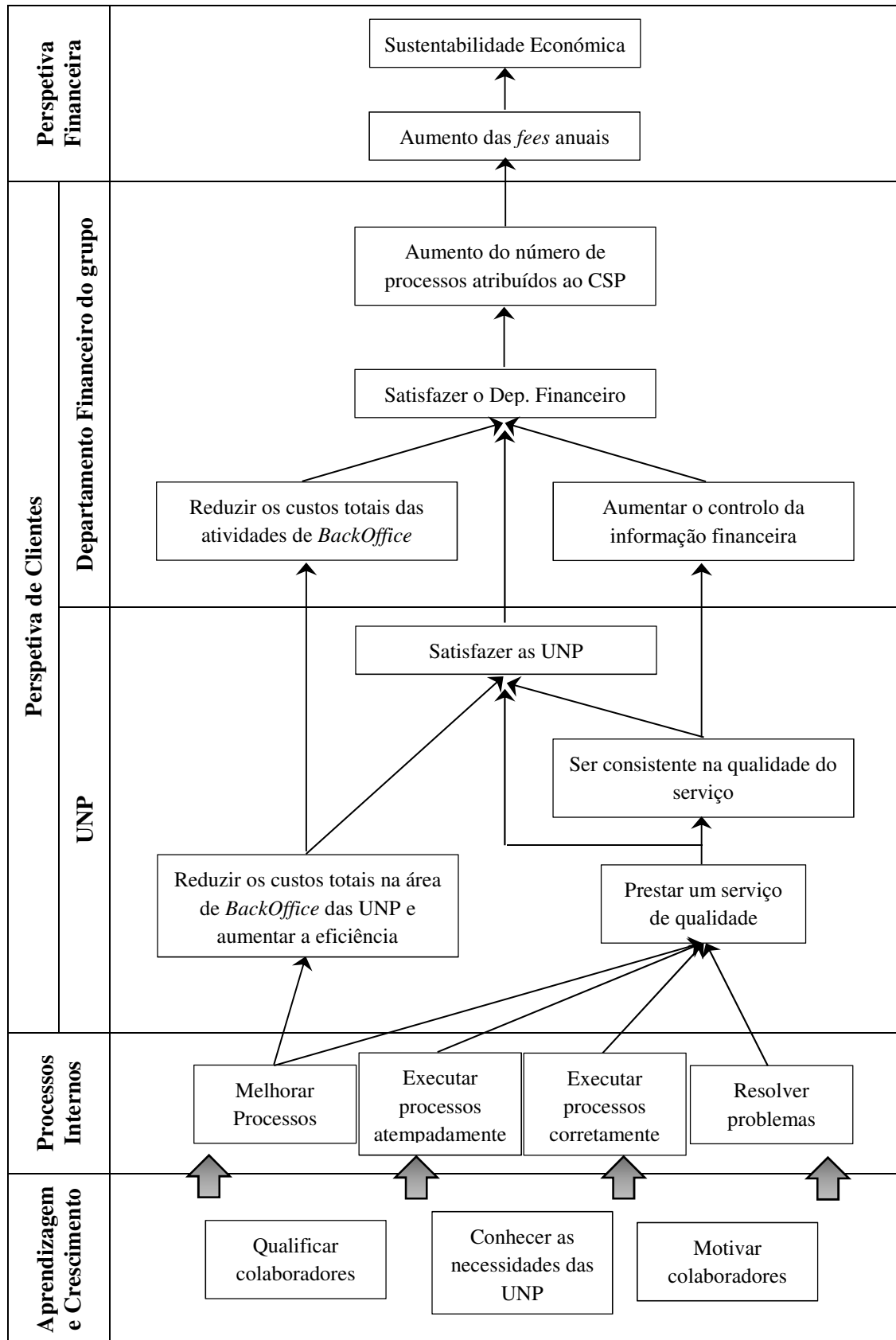


Figura 9 – Mapa estratégico da empresa Delta
Fonte: Elaboração própria

Conforme abordado no Capítulo 2, a cada objetivo estratégico deve estar associado um número adequado de indicadores para que seja possível monitorar a estratégia da organização. Num cenário ideal, teremos um *mix* de indicadores de indução e resultado para aferir da existência de ações e do impacto das mesmas no objetivo estratégico. Ao nível dos atributos dos indicadores, deve dar-se preferência aos objetivos, completos e reativos. Tais indicadores induzem o comportamento desejado dos colaboradores, conseguem captar toda a realidade que se pretende avaliar e não dependem de juízos de valor. No entanto, uma vez que na maioria dos casos não é possível encontrar indicadores ideais, o processo de seleção de indicadores será efetuado de forma a assegurar a melhor qualidade possível dos mesmos.

Para cada indicador devem ser indicadas metas, que nortearão a empresa e os colaboradores na prossecução e execução da estratégia ao mesmo tempo que permitem a constante monitorização da mesma. Por motivos de confidencialidade, não serão indicadas quaisquer metas para a empresa Delta. No entanto, para cada indicador será indicado o sentido esperado que o mesmo deve ter para que a estratégia se concretize.

A escolha de indicadores para cada objetivo estratégico traduz um *mix* entre indicadores já existentes na empresa Delta e outros novos. Relativamente a alguns indicadores já utilizados pela empresa, foram efetuados ajustamentos com o objetivo de melhor se adequarem à realidade e estratégia da mesma, bem como auxiliar a empresa a melhorar nas áreas em que as UNP se encontram menos satisfeitas.

3.2 Seleção e justificação dos objetivos e indicadores

3.2.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Seguindo a lógica de Kaplan e Norton (2004a) as perspetivas serão apresentados numa lógica *bottom-up*, ou seja, a análise iniciar-se-á pelos indicadores relativos à perspetiva de aprendizagem e crescimento e terminará na perspetiva financeira. Conforme já referido no capítulo anterior, os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento constituem um sólido alicerce para o sucesso apenas se existir um alinhamento entre os

ativos intangíveis e a estratégia da organização. Se não existir tal alinhamento ou se a estratégia não estiver bem definida, os ativos intangíveis irão gerar pouco valor, mesmo que grandes investimentos tenham sido efetuados.

O Quadro 1 apresenta um conjunto de indicadores para cada objetivo estratégico da perspetiva de aprendizagem e crescimento indicado no Mapa Estratégico. Uma vez que a perspetiva de aprendizagem e crescimento constitui o alicerce para o sucesso da estratégia, foi feita uma seleção criteriosa dos indicadores por forma a incluir apenas os fatores críticos de sucesso.

A periodicidade dos indicadores é de especial importância relativamente ao período a que as variáveis do tipo “fluxo” se referem. A periodicidade recomendada para cada indicador está relacionada com os seus aspetos particulares, sendo indicada em cada quadro. De forma a evitar redundância e por razões de economia de espaço não serão efetuados comentários relativos à periodicidade de cada indicador individualmente.

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Sentido
Aprendi- zagem e cresci- mento	Qualificar colaboradores	Número de <i>focus teams</i> em áreas específicas	Anual	Maior
		Número de sessões de <i>cross-training</i> em áreas específicas	Semestral	Maior
		Taxa de implementação das melhorias propostas sobre processos	Semestral	Maior
		Taxa de não renovações	Anual	Menor
	Conhecer as necessidades das UNP	Número de horas de formação em áreas específicas	Semestral	Maior
		Número de <i>feedback calls</i> realizadas com as UNP	Trimestral	Maior
		Taxa de processos documentados	Anual	Maior
		Taxa de documentação reanalisada	Semestral	Maior
	Motivar colaboradores	Taxa de satisfação no <i>Employee Engagement Survey</i> ²	Bianual ³	Maior
		Taxa de implementação das sugestões para melhoria do CSP	Anual	Maior
		Taxa de rotação	Anual	Menor
		Taxa de participação no recrutamento interno	Anual	Maior

Quadro 1 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração própria

² Mais informações sobre o inquérito serão fornecidas posteriormente aquando da consideração de cada indicador.

³ Para o *Flash Employee Engagement Survey* recomenda-se que periodicidade seja anual.

Propõe-se a definição de três objetivos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento: (1) qualificar colaboradores (2) conhecer as necessidades das UNP e (3) motivar os colaboradores. Desta forma, conforme sumariado no Quadro 1 recomendam-se os seguintes indicadores de indução e resultado para cada um dos objetivos.

1. Qualificar colaboradores. Para a empresa Delta é fundamental contar com colaboradores qualificados para garantir a eficiência na execução dos processos e a qualidade do serviço prestado. Os indicadores seguidamente considerados pode ajudar a verificar se estão a ser criadas condições que permitam desenvolver as capacidades dos colaboradores, e, em caso positivo, se tal se traduz numa maior qualificação efetiva dos mesmos.

1.1. Número de *focus teams* em áreas específicas. Obter sólido conhecimento em áreas chave é de extrema importância. Uma *focus team* consiste numa equipa de *experts*, que recebe formação especializada em determinada área com o objetivo de compreender e resolver problemas e clarificar dúvidas nessa mesma área. Assume-se que um maior número de *focus teams* permite maior discussão e troca de ideias entre os seus membros, bem como difusão e harmonização do conhecimento entre todos os colaboradores do CSP.

1.2. Número de sessões de *cross-training*⁴ em áreas específicas. A formação contínua é uma das prioridades da empresa Delta. Para além de assegurar a continuidade e excelência operacional do CSP, uma maior número de sessões de *cross-training* permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como a harmonização interna na execução dos processos.

1.3. Taxa de implementação das melhorias propostas sobre processos. A empresa Delta é caracterizada por uma política de porta aberta, em que os colaboradores têm a liberdade de contribuir com as suas opiniões. Uma vez que os colaboradores têm uma visão mais próxima da realidade operacional, a sua visão e opinião sobre processos e procedimentos é bastante valorizada. A sugestão de melhorias processuais é encorajada e tem contribuído grandemente para o aumento da eficiência e prestação de um serviço com maior qualidade. A taxa de implementação das melhorias

⁴ *Cross-training* corresponde à formação dada por um colaborador a um outro colaborador para que este último realize novas tarefas, ou seja, o colaborador A é formado para executar o trabalho do colaborador B e B é formado para realizar tarefas do colaborador A.

propostas pode ser visto como um indicador da qualificação dos colaboradores, uma vez que, quanto maiores as suas capacidades profissionais, maior será o seu espírito crítico e melhores serão os seus conhecimentos técnicos sobre os processos executados, o que conduzirá a propostas com maior validade e potencial de implementação, que levarão à melhoria processual. Assim, sugere-se a utilização de tal indicador, calculado através da fórmula 1.1.

$$\text{Taxa de implementação das melhorias propostas sobre processos} = \frac{\text{Número de sugestões sobre processos implementadas}}{\text{Número de sugestões apresentadas sobre processos}} \quad (1.1)$$

1.4. Taxa de não renovações. Para garantir que os colaboradores são qualificados é necessário efetuar boas contratações. Um contrato não renovado pode indiciar que o perfil da pessoa enquanto colaborador não se demonstrou adequado aos requisitos da função. Uma menor taxa de não renovações sugere um maior alinhamento entre o perfil e qualificações do colaborador e os requisitos necessários ao desempenho da função. A taxa de não renovações pode ser calculada através da fórmula 1.2.

$$\text{Taxa de não renovações} = \frac{\text{Número de contratos a termo não renovados}}{\text{Número de contratos a termo}} \quad (1.2)$$

Além destes aspetos, considerou-se a hipótese de incluir um indicador que representasse o número de colaboradores com conhecimento da língua local de cada UNP. A falta de conhecimento da língua local foi uma das críticas apontadas pelas UNP no *Customer Satisfaction Survey*⁵. No entanto, tal fator não foi incluído nos indicadores por não ser crítico para o sucesso da empresa Delta, uma vez que o *design* dos processos implica que a comunicação seja efetuada unicamente na língua inglesa, definida como língua oficial do grupo Beta.

2. Conhecer as necessidades das UNP. Dois dos principais aspetos a melhorar, citados pelas UNP no *Customer Satisfaction Survey*, foram a falta de compreensão das

⁵ Inquérito, realizado a cada dois anos, às UNP. Tal inquérito tem como objetivo medir em que grau as UNP estão satisfeitas com o serviço prestado pelo CSP localizado no país da empresa-mãe e no Porto. Entre as questões abordadas encontram-se temas como o cumprimento de expectativas, focalização no cliente e capacidades profissionais dos colaboradores.

suas necessidades e a insuficiente focalização no cliente. Para que a empresa Delta possa desenvolver as capacidades necessárias e monitorar a melhoria do desempenho nestes aspetos de modo a atingir os seus objetivos, propõe-se a consideração dos indicadores abaixo apresentados.

2.1. Número de horas de formação⁶ em áreas específicas. A empresa Delta tem promovido formação em diversas áreas. Cada equipa tem realizado ações de formação aos seus membros a nível processual sempre que necessário, para garantir a correta execução das tarefas. Existem também ações de formação para várias equipas em simultâneo para casos gerais⁷. Por outro lado, o departamento de Recursos Humanos tem oferecido *workshops* com vista ao desenvolvimento das *soft skills* dos colaboradores. Assume-se que um maior número de horas de formação permite dotar os colaboradores de competências pessoais e que possibilitarão melhorar a interação com as UNP, aumentar o conhecimento processual específico para cada UNP bem como obter maior consciência de aspetos ou áreas a melhorar.

2.2. Número de *feedback calls* realizadas com as UNP. Manter boa comunicação é essencial para o bom relacionamento com cada UNP. Um maior contato telefónico permite manter uma relação mais próxima entre o CSP e as UNP, facilitando a identificação e resolução de problemas.

2.3. Taxa de processos documentados. A documentação das atividades processuais tem um duplo objetivo. Por um lado, fomenta a correta e harmonizada execução dos processos. Por outro lado, permite clarificar dúvidas, ajuda a identificar falhas e evita a duplicação de tarefas. Em contexto de CSP, a documentação assume um papel fundamental pois indica como as tarefas devem ser realizadas para que possam ser cumpridas as exigências das UNP. Além disto, a existência de manuais de procedimentos permite a independência do colaborador nas tarefas executadas e a consistência na execução das tarefas entre os colaboradores e ao longo do tempo. O número de processos documentados pode ser visto como uma *proxy* do conhecimento das necessidades do cliente, uma vez que é necessário conhecer o modo como cada UNP executa cada tarefa para que a documentação explique cada processo de forma

⁶ *Cross-training* difere de formação, na medida em que a formação se refere ao aumento ou atualização do conhecimento numa dada área.

⁷ A formação em casos gerais visa o aumento do conhecimento em áreas que têm impacto em mais do que uma equipa, como é o caso do tratamento do IVA.

correta. Concomitantemente, sugere-se a utilização do indicador expresso na fórmula 1.3 para determinar a taxa de processos documentados.

$$\text{Taxa de processos documentados} = \frac{\text{Número de processos documentados}}{\text{Número de processos existentes}} \quad (1.3)$$

2.4. Taxa de documentação reanalisada. Às UNP não interessa apenas ter todos os processos documentados. É necessário que a documentação esteja atualizada para refletir corretamente o processo, o que implica a revisão periódica dos processos, para que ajustes sejam efetuados caso necessário. Assume-se que uma maior taxa de revisão da documentação contribui para que os processos estejam atualizados por forma a serem executados corretamente. O indicador calculado através da fórmula 1.4 pode ser utilizado para aferir da taxa de documentação reanalisada.

$$\text{Taxa de documentação reanalisada} = \frac{\text{Número de processos reanalisados}}{\text{Número de processos existentes}} \quad (1.4)$$

3. Motivar colaboradores. De acordo com Silva (2012) “a motivação é a energia que impulsiona a ação”. Colaboradores motivados sentem-se mais incentivados para executar as suas tarefas e contribuir para a melhoria das mesmas, pelo que a motivação constitui um importante fator de sucesso.

3.1. Taxa de satisfação no *Employee Engagement Survey*. Este inquérito, atualmente realizado a cada dois anos a todos colaboradores do grupo Beta, tem o objetivo de avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores com a organização. Dada a periodicidade longa do *Survey* atualmente existente, recomenda-se a realização de um *Flash Employee Engagement Survey*, para monitorar mais frequentemente o nível de satisfação. Tal *Flash Survey* deve consistir de apenas 5-7 questões que abordem temas como satisfação com as condições de trabalho, nível salarial, relacionamento com outros colaboradores e gestão, clareza e razoabilidade das metas estabelecidas e existência de meios de reconhecimento apropriados. Deve também ser incluída uma questão de resposta aberta, para que cada colaborador possa expressar a sua opinião sobre aspetos positivos e negativos. Assume-se que quanto mais satisfeitos estiverem os

colaboradores, maior será a sua motivação, e mais os colaboradores contribuirão para o sucesso da organização.

3.2. Taxa de implementação das sugestões para melhoria do CSP.

Conforme já referido, a empresa Delta tem uma política de porta aberta. Como tal, os colaboradores são livres de expressar a sua opinião, facto que pode auxiliar quer a direção quer o Departamento de Recursos Humanos na perceção dos pontos a melhorar. Este indicador difere da “Taxa de implementação das melhorias propostas sobre processos”, uma vez que esse indicador está relacionado com as propostas relativas à execução dos processos. O presente indicador diz respeito ao funcionamento do CSP em si, englobando aspetos variados, não relacionados com processos. Apesar de o número absoluto de sugestões dos colaboradores poder constituir um indicador, a consideração de uma taxa permite ultrapassar algumas desvantagens, pelo que se sugere o indicador da fórmula 1.5 para aferir da taxa de implementação das sugestões dos colaboradores. Um elevado número de sugestões não deve ser encarado de forma negativa, mas sim como um contributo para a melhoria do funcionamento do CSP.

$$\text{Taxa de sugestões implementadas} = \frac{\text{Número de sugestões implementadas}}{\text{Número de sugestões apresentadas}} \quad (1.5)$$

3.3. Taxa de rotação. A saída dos colaboradores da empresa pode significar o descontentamento com diversos fatores, como a tarefa desempenhada, o nível salarial e até mesmo com a entidade patronal, pelo que o *turnover* pode indicar um fator de desmotivação. Neste aspeto, foi considerada a hipótese de calcular a taxa de rotação considerando apenas os casos de demissão por clara insatisfação com a entidade patronal. No entanto, tal tenderia a gerar resultados irrealistas, uma vez que, de uma forma ou de outra, se os colaboradores estivessem globalmente satisfeitos com todos os aspetos da empresa (como salário ou tarefas executadas) não aceitariam uma outra proposta de emprego. Foi considerada também a hipótese de desconsiderar a demissão de colaboradores do CSP quando estes se deslocam para outra empresa do grupo, mas, novamente, estaríamos a subvalorizar o valor do indicador. No entanto, demissões causadas por factos terceiros, como a deslocação do agregado familiar para outra área, devem ser excluídas uma vez que, se não se verificasse tal facto, não existiria cessação do contrato. A fórmula 1.6 pode ser utilizada para calcular a taxa de rotação. Apesar de

se assumir que um baixo *turnover* está associado a uma maior motivação dos colaboradores, é necessário cautela ao analisar este indicador dado que este está sujeito a diversos fatores externos, como o estado do mercado de trabalho e a conjuntura económica.

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Número de rescisões}}{\text{Número médio de funcionários}} \quad (1.6)$$

3.4. Taxa de participação no recrutamento interno. O recrutamento interno é uma oportunidade para os colaboradores desenvolverem a sua carreira profissional dentro da empresa. Além disto, a participação em processos de recrutamento interno demonstra a vontade dos colaboradores em manterem-se na empresa e participarem mais ativamente na sua expansão. Isto sugere motivação positiva. A taxa de participação no recrutamento interno pode ser calculada através da fórmula 1.7.

$$\text{Taxa de participação no recrutamento interno} = \frac{\text{Número de candidaturas}}{\text{Número médio de funcionários}} \quad (1.7)$$

3.2.2 Perspetiva de Processos Internos

Uma organização que se focaliza em melhorar as capacidades dos seus ativos intangíveis cria condições para aumentar o desempenho nos seus processos internos que conduzirão a uma maior satisfação dos clientes. O Quadro 2 apresenta indicadores de indução e resultado para cada objetivo estratégico ao nível dos processos internos, que se espera que tenham impacto direto na proposta de valor para o cliente.

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Sentido
Processos Internos	Melhorar Processos	Taxa de <i>GAPs</i> resolvidos	Anual	Maior
		Taxa de itens resolvidos na <i>issue log</i>	Semestral	Maior
		Taxa de utilização de sistemas de e-fatura	Anual	Maior
		Taxa de processos melhorados	Anual	Maior
	Executar processos atempadamente	Taxa de incumprimento dos <i>SLAs</i> ⁸	Semanal	Menor
		Taxa de criação e alteração de <i>Master Data</i>	Diária	Maior
		Taxa de <i>tickets</i> fechados fora do prazo	Mensal	Menor
		Taxa de <i>uploads</i> bancários efetuados fora do prazo	Semanal	Menor
	Executar processos corretamente	Taxa de erro no processamento de documentos	Mensal	Menor
		Taxa de pagamentos rejeitados	Semanal	Menor
		Número de incumprimentos do <i>audit</i> aos lançamentos	Mensal	Menor
		Número de incumprimentos do <i>audit</i> ao <i>Master Data</i>	Semanal	Menor
	Resolver problemas	Número médio de dias para a resolução de um problema	Trimestral	Menor

Quadro 2 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Processos Internos
Fonte: Elaboração própria

São propostos quatro objetivos para esta perspetiva: (1) melhorar processos, (2) executar os processos atempadamente (3) executar os processos corretamente e (4) resolver problemas. De acordo com o Quadro 2, para cada objetivo recomenda-se a consideração do seguinte *mix* de indicadores de resultado e indução para verificar se estão a ser efetuados esforços para melhorar processos, e se tais esforços têm conduzido a efetivas melhorias.

1. Melhorar Processos. Ao transferir processos para o CSP os clientes buscam aspetos como eficiência e harmonização. Deste modo, é fundamental a melhoria contínua dos processos *core* da empresa Delta, pelo que se aconselham os indicadores seguintes.

1.1. Taxa de *GAPs* resolvidos. Os processos que representam exceção face à regra (*GAPs*) constituem, por um lado, um fator de satisfação das UNP. No entanto, na ótica do funcionamento dos CPS, tais exceções constituem um entrave à melhoria da execução de processos e geram maiores custos. É objetivo do Departamento Financeiro do Grupo reduzir as exceções a um mínimo indispensável, para que se garanta um certo nível de qualidade aos olhos das UNP, ao mesmo tempo

⁸ *Service Level Agreement*

que se reduzem os custos da empresa Delta. O ideal, no entanto, não é acabar com todos os casos excepcionais, mas sim, analisar os processos e verificar em que medida estes podem ou não ser adaptados ou harmonizados. Pretende-se que o indicador representado na fórmula 1.8 tenha um valor cada vez menor, permitindo, simultaneamente, aferir sobre as oportunidades de melhoria de processos existentes.

$$\text{Taxa de GAPs resolvidos} = \frac{\text{Número de GAPs resolvidos}}{\text{Número de GAPs identificados}} \quad (1.8)$$

1.2. Taxa de itens em resolvidos na *issue log*. Os assuntos em discussão com as UNP são incluídos na *issue log* e são revistos em chamadas periódicas com cada UNP. Apesar da possibilidade de com o passar do tempo serem incluídos novos assuntos, espera-se que o número médio de itens em aberto vá diminuindo, traduzindo eficácia na resolução efetiva dos assuntos, que pode ser medida através do indicador representado na fórmula 1.9.

$$\text{Taxa de itens resolvidos na issue log} = \frac{\text{Itens resolvidos}}{\text{Total de itens na issue log}} \quad (1.9)$$

1.3. Taxa de utilização de sistemas de e-fatura. O aproveitamento das tecnologias pode ter um grande impacto no aumento da eficiência processual. Cada vez mais organizações dispõem de plataformas *online* que permitem maior e melhor contacto com fornecedores e clientes. Outros benefícios incluem uma maior monitorização dos documentos, aumento da sua qualidade do processamento, maior rapidez nos processos de processamento e aprovação dos mesmos e maior taxa de pagamento dos documentos dentro do prazo. A taxa de utilização de tais plataformas *online* pode ser calculada através da fórmula 1.10.

$$\text{Taxa de utilização de sistemas de e - fatura} = \frac{\text{Número de plataformas online utilizadas}}{\text{Número de fornecedores/clientes com plataformas online}} \quad (1.10)$$

1.4. Taxa de processos melhorados. As UNP esperam que ao longo do tempo o CSP melhore a forma de execução dos processos transferidos. Assumindo que

apenas serão efetuadas alterações que conduzam à melhoria dos processos existentes, devem considerar-se todas as alterações efetuadas ao desenho de processos. O indicador expresso na fórmula 1.11 permite aferir da melhoria na execução dos processos.

$$\text{Taxa de processos melhorados} = \frac{\text{Número de processos melhorados}}{\text{Número de processos existentes}} \quad (1.11)$$

2. Executar processos atempadamente. As UNP esperam que não existam atrasos na execução dos processos. Para além da execução dos processos *core* da empresa Delta dentro do prazo acordado, as UNP esperam também resposta atempada aos seus pedidos. Para garantir a execução atempada dos processos críticos recomenda-se a focalização nas áreas seguintes.

2.1. Taxa de incumprimento dos SLAs. Cada processo tem acordado um prazo para execução, definido aquando da transferência dos processos das UNP para o CSP. Para este indicador colocou-se a hipótese de considerar o número de total dias de incumprimento para cada processo. No entanto, tal indicador teria de ser calculado para cada processo, o que implicaria um custo elevado e, muito provavelmente, conduziria a um resultado com pouco significado para a avaliação estratégica. Por outro lado, do ponto de vista das UNP, uma vez não cumprido o prazo acordado, torna-se praticamente indiferente a data de execução do processo. Desta forma, optou-se por comparar o número de processos em que os prazos não foram cumpridos face aos processos executados. A fórmula 1.12 permite calcular a taxa de incumprimento de cada processo dentro do prazo acordado.

$$\text{Taxa de incumprimento dos SLAs} = \frac{\text{Número de processos em que os prazos não foram cumpridos}}{\text{Número de processos executados}} \times 100\% \quad (1.12)$$

2.2. Taxa de criação e alteração de *Master Data*. A criação e manutenção de *Master Data* têm impacto em outras tarefas, como a criação de ordens de compra e o processamento e pagamento de documentos. Apesar de ser uma tarefa relativamente básica, a empresa Delta deve assegurar que o maior número de pedidos é efetuado dentro do próprio dia, por forma a evitar atrasos nas tarefas subsequentes. A

fórmula 1.13 permite aferir da percentagem de *Master Data* criada e alterada atempadamente.

$$\text{Taxa de execução de Master Data} = \left(1 - \frac{\text{Número de pedidos pendentes}}{\text{Número total de pedidos}}\right) \times 100\% \quad (1.13)$$

2.3. Taxa de *tickets* fechados fora do prazo. Para evitar respostas tardias a *emails* ou que os mesmos fiquem por tratar, os colaboradores de cada UNP são incentivados a abrir *tickets*. O grupo Beta dispõe de uma ferramenta que permite gerir pedidos individuais (*Ticketing system*), atribuindo a cada *ticket* um *deadline* de acordo com a sua urgência. São vários os benefícios de utilização do sistema de *ticketing* ao invés do *email*: a monitorização do estado de cada pedido, o registo histórico de conversações, o tratamento mais rápido de cada pedido e a certeza de que todos os pedidos serão satisfeitos. A fórmula 1.14 permite aferir a percentagem de *tickets* fechados após o *deadline*, a qual se espera que seja o menor possível.

$$\text{Taxa de tickets fechados fora do prazo} = \frac{\text{Número de tickets fechados fora de prazo}}{\text{Número de tickets fechados}} \times 100\% \quad (1.14)$$

2.4. Taxa de *uploads* bancários efetuados fora do prazo. Os prazos para realização dos pagamentos junto das entidades bancárias são, por regra, inflexíveis. Dada a periodicidade semanal dos pagamentos, a execução de um pagamento fora do prazo dá origem a um atraso, o que gera consequências em diversos níveis. Uma vez que o grupo Beta é uma empresa que movimenta avultadas quantias, atrasos nos pagamentos podem originar multas, pagamento de juros e cessação de contratos, pelo que se espera um número de *uploads* efetuados fora do prazo nulo ou próximo de zero. Assim, propõe-se a fórmula 1.15 para aferir do incumprimento dos prazos de pagamento junto das entidades bancárias.

$$\text{Taxa de uploads bancários efetuados fora do prazo} = \frac{\text{Número de uploads efetuados fora do prazo}}{\text{Número de uploads bancários}} \times 1000\% \quad (1.15)$$

3. Executar processos corretamente. A par da execução atempada dos processos, as UNP esperam o mínimo de erros nos processos executados. Para minimizar o erro nos processos executados, recomendam-se os seguintes indicadores.

3.1. Taxa de erro no processamento de documentos. A atividade *core* da empresa Delta é o processamento de documentos. As UNP esperam que a empresa Delta execute os processos, no mínimo, com a mesma qualidade de quando os mesmos eram executados na UNP. Desta forma, a empresa Delta deve mostrar especial atenção à taxa de erro no processamento de documentos, de acordo com a fórmula 1.16. Relativamente ao número de erros, colocou-se a hipótese de considerar como lançamento incorreto todos os lançamentos que não fossem corrigidos no próprio dia ou todos os erros detetados pelas UNP antes do processamento do pagamento. Tal consideração permitiria mitigar comportamentos disfuncionais, conforme referenciado no Capítulo 1. No entanto, o custo de calcular um indicador que considerasse tais aspetos seria bastante elevado, e, além do mais, um erro é sempre um erro, independentemente do facto que lhe deu origem. Assim, considera-se como lançamento incorreto todo o documento que necessite de ser processado novamente.

$$\text{Taxa de erro no processamento de documentos} = \frac{\text{Número de lançamentos incorretos}}{\text{Número de documentos processados}} \times 100\% \quad (1.16)$$

3.2. Taxa de pagamentos rejeitados. Conforme já referido, atrasos nos pagamentos podem ter sérias consequências não só para as UNP mas também para o grupo Beta como um todo. A rejeição de pagamentos pode ter origem em diversos fatores, pelo que é aconselhável efetuar uma *root cause* dos mesmos. Para aferir a taxa de pagamentos rejeitados recomenda-se a fórmula 1.17.

$$\text{Taxa de pagamentos rejeitados} = \frac{\text{Número de pagamentos rejeitados}}{\text{Número de pagamentos efetuados}} \times 1000\% \quad (1.17)$$

3.3. Número de incumprimentos do *audit* aos lançamentos. De forma a minimizar os erros detetados pelas UNP, a empresa Delta deve assegurar que a cada semana uma amostra dos documentos processados é auditada. É essencial que tal tarefa seja executada semanalmente, sem atrasos, pois tem impacto também nos *Key*

Performance Indicators (KPIs) calculados pelas UNP. Desta forma, recomenda-se o rastreio do número de vezes em que o *audit* aos lançamentos foi efetuado com atraso. Para este indicador colocou-se a hipótese de relativizar o número de vezes em que esta tarefa foi efetuada com atraso em relação ao número de semanas de cada mês, dada a periodicidade mensal do indicador. No entanto, uma vez que o número de semanas se mantém constante, o denominador torna-se irrelevante, pelo que se recomenda apenas a análise do número de execuções do processo com atraso.

3.4. Número de incumprimentos do *audit* ao *Master Data*. Conforme referido anteriormente, apesar de as tarefas associadas a *Master Data* serem relativamente básicas, têm impacto nos processos a jusante. Desta forma, é necessário garantir que todo o *Master Data* está corretamente mantido. Dada a dimensão da tarefa, tal verificação deve ser efetuada diariamente, de forma a minimizar impactos de incorreções. Para aferir do incumprimento desta tarefa, recomenda-se a análise do número de vezes em que o *audit* ao *Master Data* foi efetuado com atraso. Similarmente ao indicador anterior, colocou-se a hipótese de relativizar o número de vezes em que esta tarefa foi efetuada com atraso em relação ao número de dias úteis que cada semana contém, dada a periodicidade semanal deste indicador. No entanto, uma vez que o número de dias úteis de cada semana se mantém relativamente constante, o denominador torna-se irrelevante, pelo que se recomenda apenas a análise do número de execuções do processo com atraso.

4. Resolver problemas. A resolução de problemas é essencialmente efetuada pelos respetivos *Teamleaders* e *Managers*. Apesar de as questões colocadas estarem, maioritariamente, relacionadas com a atividade operacional de cada equipa, não estão diretamente relacionadas com a execução de um processo ou tarefa específicos para serem resolvidas pelos colaboradores, de forma que as UNP recorrem diretamente ao *Teamleader* ou *Manager*. Trata-se, portanto, de questões mais complexas que têm necessidade de serem discutidas e resolvidas a um nível hierárquico superior. Para a resolução de problemas propõe-se a consideração do seguinte indicador.

4.1. Número médio de dias para a resolução de um problema. Os colaboradores das UNP esperam obter resposta rápida ao seu pedido. Neste aspeto, é

irrelevante a taxa de resolução de problemas uma vez que, com maior ou menor demora, todas as questões são resolvidas. Assim, recomenda-se a análise do número médio de dias que cada problema necessitou até ser resolvido. Apesar de o tempo que cada problema demorar até ser resolvido depender da sua complexidade, considera-se que a vasta maioria dos problemas diz respeito a assuntos menos complexos, que geralmente são resolvidos num prazo inferior a 72 horas, pelo não se viu necessidade de ponderar os dias de resolução de cada problema segundo a sua complexidade.

3.2.3 Perspetiva de Clientes

Conforme referido anteriormente a empresa Delta tem dois clientes distintos – as UNP e o Departamento Financeiro do grupo Beta. Para refletir tal particularidade, a Perspetiva de Clientes no Mapa Estratégico foi ajustada para incluir e relativizar os dois grupos de clientes. Tal adaptação do modelo original à realidade do CSP reflete a importância hierárquica e as relações de causalidade entre ambos os clientes, uma vez que a satisfação do Departamento Financeiro do Grupo depende também da satisfação de cada UNP.

Os Quadros 3 e 4 apresentam indicadores de indução e resultado para cada objetivo estratégico ao nível da perspetiva de clientes da empresa Delta. Dado que a estratégia se consubstancia na proposta de valor para o cliente, é vital que a organização se concentre nos atributos críticos para a sua concretização.

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Sentido
Clientes UNP	Reduzir os custos totais na área de BackOffice das UNP e aumentar a eficiência	Peso dos custos do CSP imputados à UNP nas vendas da UNP	Anual	Menor
	Prestar um serviço de qualidade	Número de visitas a cada UNP	Anual	Maior
		Percentagem de respostas "Satisfeito" e "Muito Satisfeito" com o nível de serviço prestado no <i>Satisfaction Score</i>	Bianual	Maior
	Ser consistente na qualidade do serviço	Percentagem de respostas "Melhorou" e "Melhorou ligeiramente" a qualidade do serviço prestado nos últimos seis meses	Bianual	Maior
	Satisfazer as UNP	Percentagem de respostas "Satisfatório", "Bom" e "Muito bom" na Avaliação Global do CSP no <i>Customer Satisfaction Survey</i> ⁹	Bianual	Maior

Quadro 3 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Clientes – UNP
Fonte: Elaboração própria

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Sentido
Clientes Dep. Financeiro do grupo	Reduzir os custos totais das atividades de BackOffice	Taxa de cumprimento do orçamento	Trimestral	Menor
		Peso dos custos da empresa Delta nas vendas do Grupo	Trimestral	Menor
	Aumentar o controlo da informação financeira	Grau de controlo permitido pela qualidade da informação	Semestral	Maior
	Satisfazer o Departamento Financeiro	Grau de satisfação com o serviço prestado pelo CSP	Anual	Maior
	Aumentar o número de processos atribuídos ao CSP	Taxa de variação do número de processos executados	Anual	Maior

Quadro 4 – Objetivos e indicadores da Perspetiva de Clientes – Departamento Financeiro
Fonte: Elaboração própria

São propostos oito objetivos – quatro relativos às UNP e quatro relativos ao Departamento Financeiro do grupo Beta. Os objetivos propostos para as UNP são: (1) reduzir os custos totais na área de BackOffice da UNP e aumentar a eficiência, (2)

⁹ Mais informações sobre o inquérito serão fornecidas posteriormente neste trabalho, aquando da consideração de cada indicador.

prestar um serviço de qualidade, (3) ser consistente na qualidade do serviço e (4) satisfazer as UNP. Os objetivos propostos para o Departamento Financeiro do Grupo Beta são: (1) reduzir os custos totais das atividades de BackOffice, (2) aumentar o controlo da informação financeira, (3) satisfazer o Departamento Financeiro e (4) aumentar o número de processos atribuídos ao CSP. Dada a abrangência de cada objetivo, é necessária a utilização de vários indicadores de modo a captar os aspetos críticos para a satisfação dos clientes. De acordo com os Quadros 3 e 4, para cada objetivo propõem-se os indicadores seguintes.

1. Reduzir os custos totais na área de *BackOffice* das UNP e aumentar a eficiência. Conforme referido no Capítulo 2, as organizações que seguem uma estratégia de CSP procuram ganhos de qualidade e eficiência, mas, primeiramente procuram reduzir os custos, em especial os da área financeira, uma vez que estes, em média, representam cerca de 1% das vendas. Para aferir da redução dos custos com a área de *BackOffice* de cada UNP, aconselha-se o seguinte indicador:

1.1. Peso dos custos do CSP imputados à UNP nas vendas da UNP.

Sendo calculado para cada país, o indicador é calculado através da fórmula 1.18.

$$\text{Peso dos custos do CSP imputados à UNP nas vendas da UNP } i = \frac{\text{Custos do CSP imputados à UNP } i}{\text{Vendas}_{UNP i}} \times 100\% \quad (1.18)$$

2. Prestar um serviço de qualidade. A prestação de um serviço de qualidade é a principal fonte de satisfação das UNP de acordo com o *Customer Satisfaction Survey*. Deste modo, aconselham-se os indicadores:

2.1. Número de visitas a cada UNP. A experiência da empresa Delta tem revelado uma melhoria no relacionamento entre o CSP e as UNP quando existem visitas quer de colaboradores do CSP às UNP, quer visitas dos colaboradores das UNP ao CSP. O intercâmbio de conhecimento permite ao CSP perceber melhor as necessidades das UNP, ao mesmo tempo que permite às UNP perceber como funciona o CSP. Desta forma, assume-se que um maior o número de visitas às UNP é contribui para a existência de um bom relacionamento entre o CSP e as UNP.

2.2. Percentagem de respostas "Satisfeito" e "Muito satisfeito" com o nível de serviço prestado no *Satisfaction Score*. Numa das questões incluídas no *Customer Satisfaction Survey*, as UNP são solicitadas a avaliar a qualidade do serviço prestado pelo CSP numa escala com cinco categorias – muito insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito – dando origem ao *Satisfaction Score* (Figura 10). Para aferir do grau de satisfação das UNP, recomenda-se a consideração apenas das respostas “satisfeito” e “muito satisfeito” (no exemplo da Figura 10, tal percentagem corresponde a 35%). Recomenda-se que a resposta “nem satisfeito nem insatisfeito” não seja considerada, uma vez que não cumpre o objetivo estratégico relacionado com a prestação de um serviço de qualidade.

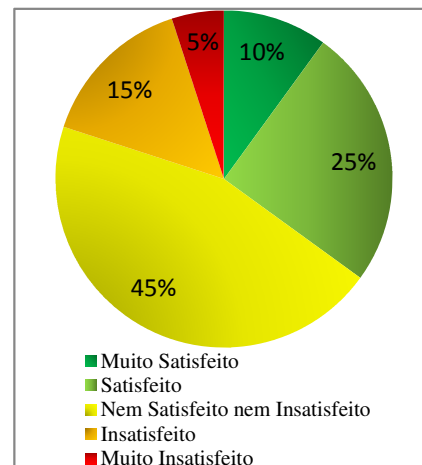


Figura 10 – Exemplo da apresentação dos resultados do *Satisfaction Score*
Fonte: Elaboração Própria

3. Ser consistente na qualidade do serviço. As UNP desejam que a qualidade do serviço prestado seja consistente ao longo do tempo. A inclusão no Mapa Estratégico do objetivo relacionado com a consistência da qualidade do serviço prestado, “Prestar um serviço de qualidade” é um objetivo que pressupõe consistência ao longo do tempo, levando qualquer organização a superar-se constantemente. Apesar de poder-se colocar a questão da redundância ao incluir do objetivo “Ser consistente na qualidade do serviço”, a importância conferida na entrevista à consistência e sustentação do nível de qualidade ao longo do tempo é tal, que levou à inclusão deste aspeto como fator crítico para o sucesso. Para aferir da consistência, aconselha-se a utilização do seguinte indicador.

3.1. Percentagem de respostas "Melhorou" e "Melhorou ligeiramente" a qualidade do serviço prestado nos últimos seis meses. Numa das questões incluídas no *Customer Satisfaction Survey*, as UNP são solicitadas a avaliar a evolução da qualidade do serviço prestado pelo CSP nos últimos seis meses numa escala com cinco categorias (Figura 11) – piorou, piorou ligeiramente, não sofreu alteração, melhorou ligeiramente e

melhorou. Para aferir da evolução da qualidade percecionada pelas UNP, recomenda-se a consideração apenas das respostas “melhorou” e “melhorou ligeiramente” (no exemplo da Figura 11, tal percentagem corresponde a 40%). Recomenda-se a exclusão da resposta “não sofreu alteração”, uma vez que não se coaduna com a visão *best in class* e de melhoria contínua que pretende alcançar. Apesar de uma elevada frequência de respostas “melhorou” e “melhorou ligeiramente” indicar satisfação positiva, espera-se uma redução das melhorias significativas ao longo do tempo, particularmente devido ao aumento e partilha do *know-how* dos colaboradores. Tal irá, certamente, diminuir a percentagem de respostas “melhorou” e “melhorou ligeiramente”, apesar de tal redução não significar necessariamente um aspeto em que o CSP necessita focalizar.

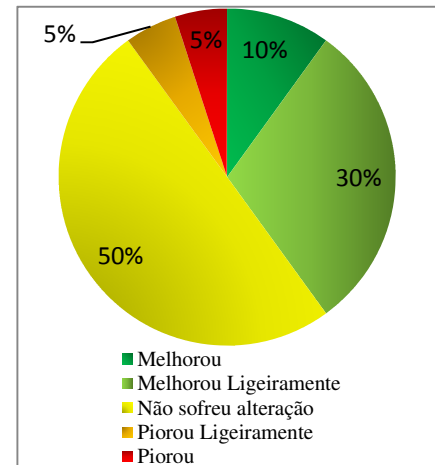


Figura 11 – Exemplo da apresentação dos resultados da Evolução da Qualidade nos últimos seis meses
Fonte: Elaboração Própria

4. Satisfazer as UNP. Este objetivo pretende capturar as consequências dos três objetivos anteriores – reduzir os custos totais na área de BackOffice da UNP e aumentar a eficiência, prestar um serviço de qualidade e ser consistente na qualidade do serviço. Apenas se o CSP prestar, de forma consistente, um serviço de qualidade e ao melhor preço, conseguirá satisfazer as UNP. Para tal, o CSP tem de melhorar a execução dos processos, executar os processos atempada e corretamente e resolver os problemas colocados pelas UNP. O cumprimento das metas para os objetivos que precedem a satisfação das UNP irá, com certeza, ter impacto na qualidade percecionada pelas mesmas, que mais tarde refletir-se-á na pontuação atribuída ao CSP ao nível da satisfação com o serviço no *Customer Satisfaction Survey*. Deste modo, aconselha-se a utilização do seguinte indicador.

4.1. Percentagem de respostas "Satisfatório", "Bom" e "Muito Bom" na Avaliação Global do CSP no *Customer Satisfaction Survey*. Da análise de todas as questões do *Customer Satisfaction Survey* resulta o indicador Avaliação Geral do CSP. A avaliação atribuída ao CSP resulta da média ponderada das respostas das UNP a todas as questões do inquérito, sumariada numa escala com cinco categorias (Figura 12) – insuficiente, suficiente, satisfatório, bom e muito bom. Para aferir do grau de satisfação das UNP, recomenda-se a consideração das respostas “satisfatório”, “bom” e “muito bom” (no exemplo da Figura 12, tal percentagem corresponde a 85%).

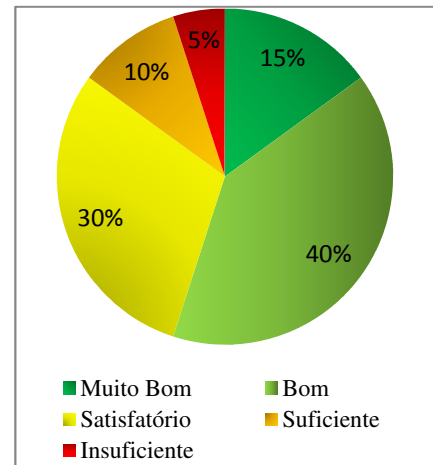


Figura 12 – Exemplo da apresentação dos resultados relativos à Avaliação Global do CSP

Fonte: Elaboração Própria

5. Reduzir os custos totais das atividades de *BackOffice*. A redução dos custos totais na área de *BackOffice* de cada UNP irá, por agregação ao nível do Grupo, reduzir os custos totais das atividades de *BackOffice*. Para aferir da redução nos custos aconselha-se a utilização dos seguintes indicadores:

5.1. Taxa de cumprimento do orçamento. O controlo orçamental dos custos com a empresa Delta é importante quer para a empresa Delta quer para o Departamento Financeiro do Grupo. O cumprimento do orçamento pode ser medido através da fórmula 1.19.

$$\text{Taxa de cumprimento do orçamento} = \frac{\text{Custos efetivo da empresa Delta}}{\text{Custo orçamentado da empresa Delta}} \quad (1.19)$$

5.2. Peso dos custos da empresa Delta nas vendas do Grupo. Conforme já referido, os gastos com a área financeira têm um peso significativo nas Vendas, peso que os CSP pretendem reduzir. O indicador recomendado é o expresso através da fórmula 1.20.

$$\frac{\text{Peso dos custos da empresa}}{\text{Delta nas vendas do Grupo}} = \frac{\text{Custos com a empresa Delta}}{\text{Vendas do Grupo}} \times 100\% \quad (1.20)$$

6. Aumentar o controlo da informação financeira. Conforme já referido, os CSP oferecem aumento do rigor e da transparência. Tal traduz-se numa maior qualidade da informação financeira produzida, permitindo uma melhor comparabilidade ao nível do Grupo. Consequentemente, haverá um maior controlo a nível do Grupo. O cariz intangível do controlo torna difícil e oneroso o seu processo de avaliação. Desta forma, propõe-se a realização de um inquérito muito sucinto ao Departamento Financeiro do grupo.

6.1. Grau de controlo permitido pela qualidade da informação. Uma vez que o Departamento Financeiro é o utilizador final da informação produzida pelo CSP, a execução de um inquérito permitirá aferir da perceção do grau de controlo permitido pela qualidade da informação financeira. A avaliação deverá ser efetuada numa escala com cinco categorias (Figura 13) – piorou, piorou ligeiramente, não sofreu alteração, melhorou ligeiramente e melhorou. Para aferir do grau de satisfação das UNP, recomenda-se a consideração das respostas “melhorou ligeiramente” e “melhorou” (no exemplo da Figura 13, tal percentagem corresponde a 50%). A resposta “não sofreu alteração” não deve ser considerada uma vez que não se coaduna com o objetivo estratégico relacionado com o aumento do controlo da informação.

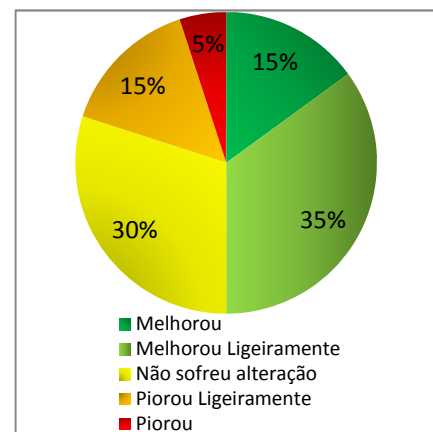


Figura 13 – Exemplo da apresentação dos resultados relativos ao grau de controlo permitido pela qualidade de informação

Fonte: Elaboração Própria

7. Satisfazer o Departamento Financeiro. Como principal cliente, a prioridade da empresa Delta é satisfazer o Departamento Financeiro do Grupo. Para que tal aconteça, é necessário que o CSP reduza os custos totais de *BackOffice* nas UNP e produza informação financeira de qualidade, ao mesmo tempo que satisfaz as UNP. Facilmente depreendemos que a satisfação do Departamento Financeiro do grupo

sintetiza o efeito conjunto de todos os fatores anteriores, e pode ser medida através de um sucinto inquérito.

7.1. Grau de satisfação com o serviço prestado pelo CSP. O inquérito realizado ao Departamento Financeiro, apesar de sucinto, deve incluir a avaliação de todos os aspetos que afetam a sua satisfação. Recomenda-se que a avaliação atribuída ao CSP seja efetuada numa escala com cinco categorias (Figura 14) – muito insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Para aferir do grau de satisfação das UNP, recomenda-se a consideração das respostas “satisfeito”, e “muito satisfeito” (no exemplo da Figura 14, tal percentagem corresponde a 85%). Recomenda-se a exclusão da resposta “nem satisfeito nem insatisfeito”, uma vez que não cumpre o objetivo estratégico de satisfação do departamento financeiro.

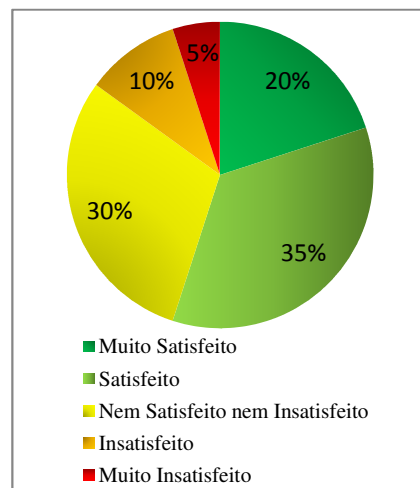


Figura 14 – Exemplo da apresentação dos resultados relativos ao Grau de satisfação com o serviço prestado pelo CSP

Fonte: Elaboração Própria

8. Aumentar o número de processos atribuídos ao CSP. Se os dois tipos de clientes estiverem satisfeitos, abrir-se-ão portas para novos projetos, o que inclui o aumento dos processos executados pela empresa Delta. O seguinte indicador permite avaliar a evolução do número de processos da empresa Delta.

8.1. Taxa de variação do número de processos executados. A qualidade do serviço prestado pelo CSP aumenta a confiança das UNP, pelo que se espera um aumento do número dos processos executados pelo CSP. No entanto, ao longo do tempo espera-se que cada vez menos processos sejam transferidos para a empresa Delta. Tal pode depender de fatores não relacionados com aspetos operacionais, como o esgotamento do espaço disponível ou alteração significativa das condições que propiciaram a criação desde CSP. No entanto, visto que a empresa Delta é relativamente recente, ainda existe potencial de aumento nos processos executados. Para aferir do crescimento ou estagnação do número de processos, pode recorrer-se ao indicador 1.21.

$$\text{Taxa de variação dos processos executados} = \left(\frac{\text{Número de processos executados no período } n}{\text{Número de processos executados no período } n - 1} - 1 \right) \times 100\% \quad (1.21)$$

3.2.4 Perspetiva Financeira

Se os ativos intangíveis da empresa Delta estiverem alinhados com a estratégia, estão presentes as condições para a melhoria contínua dos processos internos que permitirão cumprir a proposta de valor para o cliente, que se consubstancia na visão e a missão da empresa. Sendo a perspetiva financeira a consequência de uma estratégia bem-sucedida, espera-se que o sucesso atingido nas perspetivas anteriores permita atingir as metas financeiras desejadas. O Quadro 5 apresenta indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva financeira.

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Sentido
Financeira	Aumento das <i>fees</i> anuais	Taxa de variação das <i>fees</i>	Anual	Maior
	Sustentabilidade económica	Taxa de variação do EBITDA	Anual	Maior

Quadro 5 – Objetivos e indicadores da Perspetiva Financeira

Fonte: Elaboração própria

São propostos dois objetivos para a perspetiva de financeira – (1) aumentar as *fees* anuais e (2) garantir a sustentabilidade económica da empresa Delta. De acordo com o Quadro 5, para cada objetivo recomenda-se a consideração dos indicadores abaixo indicados.

1. Aumento das *fees* anuais. O aumento das *fees* cobradas aos clientes advém do aumento do número de processos executados pela empresa Delta. Uma vez que as

fees cobradas a cada UNP dependem unicamente dos *FTEs*¹⁰ a ela associada, recomenda-se a utilização do seguinte indicador.

1.1. Taxa de variação das *fees*. Uma vez que a receita do CSP resulta apenas das *fees* cobradas às UNP, recomenda-se a utilização do indicador expresso pela fórmula 1.22. Colocou-se a hipótese de considerar a taxa de variação dos *FTEs* para medir o aumento das *fees*, uma vez que estas são calculadas com base nos *FTEs* necessários para cada processo. Apesar de tal consideração beneficiar a ineficiência, uma vez que apenas através do aumento do número de *FTEs* se conseguiria um aumento da receita, os indicadores anteriores, nomeadamente os relacionados com a redução dos custos com as atividades de *BackOffice*, penalizam o aumento da ineficiência. Ora, tal situação força a consideração do aumento do volume para o aumento da receita ao invés da consideração do aumento do preço (via *FTEs*), pelo que se considerou que a análise da evolução das *fees* constitui o melhor indicador para este caso.

$$\text{Taxa de variação das fees} = \left(\frac{\text{Fees no período } n}{\text{Fees no período } n-1} - 1 \right) \times 100\% \quad (1.22)$$

2. Sustentabilidade económica. Assim como qualquer outra organização, o objetivo da empresa Delta é a sua continuidade. Todavia, o seu objetivo não é a maximização do lucro, mas sim a sustentabilidade económica. Tal decorre de estar inserida num Grupo, ao qual presta serviços, e de as *fees* serem estabelecidas centralmente pela casa-mãe consoante o número de *FTEs* para cada área. Para ser economicamente sustentável é necessário que os proveitos superem os custos a suportar. Para aferir da sustentabilidade futura da empresa Delta, recomenda-se a utilização do seguinte indicador.

2.1. Taxa de variação do EBITDA. Ao dar uma imagem da rentabilidade operacional de uma organização, o EBITDA constitui um bom indicador para aferir a sustentabilidade económica, recomendando-se a utilização da fórmula 1.23. Assume-se que uma taxa de variação positiva do EBITA contribui para a sustentabilidade do CSP.

¹⁰ *Full Time Equivalent*

$$\text{Taxa de variação do EBITDA} = \frac{\text{EBITDA no período } n}{\text{EBITDA no período } n - 1} - 1 \quad (1.23)$$

3.3 Reflexão final sobre o Mapa Estratégico proposto

Relativamente ao modelo original de Kaplan e Norton, o Mapa Estratégico da empresa Delta mantém a mesma estrutura ao nível das perspetivas. Foi, no entanto, necessário ajustar a perspetiva de clientes para que refletisse a existência de dois clientes distintos (as UNP e o Departamento Financeiro do Grupo), a hierarquia relativa da sua importância para as atividades e missão do Centro (foi identificada a prevalência da satisfação do Departamento Financeiro do Grupo sobre a satisfação das UNP) e as suas relações causa-efeito (pese embora a hierarquia atrás referida, a satisfação das UNP surge como uma das origens da satisfação do Departamento Financeiro do Grupo).

Foi colocada a hipótese de alterar a posição da perspetiva financeira no Mapa Estratégico, nomeadamente, retirando-a da posição cimeira, visto que o CSP não visa a maximização do seu retorno financeiro. No entanto, considerou-se que a sustentabilidade financeira (neste caso, medida através do EBITDA) deverá continuar a nortear a estratégia da entidade, alicerçada na satisfação dos seus dois tipos de clientes – critérios sem os quais a sustentabilidade do modelo de negócio, tal como atualmente concebido pelo Grupo, poderá ficar em causa.

O número de indicadores, na sua totalidade, ultrapassa ligeiramente o recomendado por diversos autores, conforme considerado no Capítulo 2. No entanto, é de ressaltar que o Mapa Estratégico foi elaborado para um tipo particular de estrutura organizacional – um CSP – caracterizado por um *core business* com um nível bastante operacional, pelo que é de esperar um maior número de indicadores nas perspetivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento – o que se verifica na proposta apresentada. A existência de dois tipos de clientes, com as características específicas referidas no parágrafo acima, contribuiu também para o aumento do número de indicadores relevantes. Porém, considerou-se que o número proposto de indicadores não sobrecarrega o *Balanced*

Scorecard e continua a permitir a focalização da empresa na estratégia, o que está em conformidade com as recomendações de Kaplan e Norton.

Capítulo 4

Conclusão

Capítulo 4 – Conclusão

Apesar de não ser o primeiro instrumento a incluir aspetos não financeiros na avaliação do desempenho das empresas, são quatro os aspetos que tornam o *Balanced Scorecard* especial. A abordagem *top-down* da missão e estratégia da empresa permite a focalização no que realmente importa. É orientado para o futuro, sem, no entanto descurar o sucesso presente. Combina medidas internas e externas, ajudando os gestores na gestão de *trade-offs*. Por último, ajuda a empresa a focalizar-se nos aspetos críticos para o sucesso (Kaplan e Norton, 1993).

A multidimensionalidade do *Balanced Scorecard* tem auxiliado a gestão com sucesso, por permitir o alinhamento da organização com a estratégia. A relação entre a gestão estratégica e o planeamento torna visível a relação entre as ações de cada um, as medidas de avaliação de desempenho, os objetivos estratégicos e a visão e missão da organização. Desta forma, a visão integrada da organização permite a compreensão a causalidade entre as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton, reforçando o papel do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão, e a flexibilidade na sua conceção potencia a sua transposição para organizações com características distintas, como, por exemplo, os CSP.

Apesar de o conceito de “Partilha” não ser novo no contexto empresarial, os CSP têm assumido cada vez mais relevância no contexto empresarial internacional e, também, nacional. A expansão deste modelo de negócio, no qual as empresas transformam as suas atividades *non core* em atividades *core* para os CSP, sugere que a redução nos custos e a melhoria da qualidade têm mais que compensado as desvantagens deste tipo de estrutura organizacional.

Após a abordagem da envolvente teórica associada ao *Balanced Scorecard* e aos CSP no segundo capítulo, a elaboração do estudo de caso permitiu testar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em contexto de CSP, ao mesmo tempo que deu um pequeno contributo na investigação desta temática.

A estrutura do Mapa Estratégico para a empresa Delta mantém a hierarquia das perspetivas do modelo de Kaplan e Norton. Verificam-se, no entanto, ligeiras adaptações face ao modelo original. A nível financeiro, o objetivo da empresa Delta não é maximizar os seus resultados, mas sim garantir a sua sustentabilidade financeira. Tal advém do facto de a empresa Delta prestar serviços ao grupo Beta, do qual faz parte. Outra nuance face ao modelo original é a consideração de dois níveis de clientes, existindo entre estes uma hierarquia de importância relativa e uma clara relação de causalidade quanto à sua satisfação. Com exceção destes aspetos, o Mapa Estratégico proposto para esta entidade segue o modelo de Kaplan e Norton, corroborando a flexibilidade associada a este modelo.

Do presente estudo, podemos concluir do valor e aplicabilidade do *Balanced Scorecard* mesmo em novas estruturas organizacionais. Com as devidas adaptações à realidade da organização, o *Balanced Scorecard* continuará a afirmar-se como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica num mundo em constante mudança.

Bibliografia

Accenture (2004), “Shared services the evolution of higher performance”, http://www.e-leads.org.uk/nl/accenture_bpo_shared_higher.pdf, acedido em 26 de Junho de 2013.

Accenture (2013), “Evolution of Shared Services: A Sub-Saharan Africa Perspective”, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_South_Africa/PDF/Accenture-Evolution-shared-Sub-Saharan-Africa-perspective.pdf, acedido em 21 de Junho de 2013.

Al-Najjar, Sabah M. e Kalaf, Khawla H. (2012), “Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, Nº 4, pp. 44-53.

Atkinson, Anthony e Epstein, Marc (2000), “Measure for Measure”. *CMA Management*, Vol. 74, Nº 7, pp 23-28.

Atkinson, Helen (2006), “*Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?*”, *Management Decision*, Vol. 44 Nº 10, pp. 1441-1460.

Bangemann, Tom Olavi (2005), *Shared Services In Finance And Accounting*, Adelshort: Gower Publishing, Limited.

Barreiros, Joaquim (2012), Material de apoio às aulas de Controlo de Gestão II do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão da Faculdade de Economia do Porto.

Beaman, Karen V. (2007), *Common Cause: Shared Services for Human Resources*, Texas: IHRIM Press Book.

BearingPoint (2011), “Shares Services Industry: Specifics and Trends in the European FS Market”, http://www.bearingpoint.com/en-other/download/0533_WP_EN_SSC_Studie.pdf, acedido em 24 de Junho de 2013.

Bergeron, Bryan (2002), *Essentials of Shared Services*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Bisbe, Josep e Barrubés, Joan (2012), “The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations”, *Revista Española de Cardiologia*, Vol. 65, Nº 10, pp. 919-927.

Bontis, Nick; Dragonetti, Nicola C; Jacobsen, Kristine e Roos, Göran (1999), “The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources”, *European Management Journal*, Vol. 17, Nº 4, pp. 391-402.

Cebrián, Mónica Santos e Cerviño, Esther Fidalgo (2004), “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Vol. 2, Nº 4, pp. 85-117.

Cobbold, Ian e Lawrie, Gavin (2002), “The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool”, Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2002) Boston, MA, USA July 2002

Deloitte (2009), “Taking Shared Services to Next Level: Towards a portfolio approach for shared services optimization”, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_css_TakingSharedServicestotheNextLevel.pdf, acedido em 2 de Abril de 2013.

Deloitte (2011), “Deloitte's 2011 Global Shared Services Survey Results”, http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/31334fc2655ce210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm, acedido em 21 de Junho de 2013.

Dias, Cláudia (2000). “Estudo de caso: ideias importantes e referências”, http://www.reocities.com/claudiaad/case_study.pdf, acedido em 9 de Setembro de 2013.

Epstein, Marc J. e Manzoni, Jean-François (1997), “The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action”, INSEAD Working Paper 97/63/AC/SM.

Epstein, Marc J. e Wisner, Priscila S. (2001), “Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability”, *Environmental Quality Management*, Vol. 11, Nº 2, pp 1-10.

Galego, C. e Gomes, A. A. (2005), “Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação”, *Revista Lusófona de Educação*, Nº 5, pp. 173-184.

Global Business Magazine (2012), “Financial process outsourcing – value adding business”, http://issuu.com/global-business-magazine/docs/gbm_2012-03_webres, acedido em 26 de Junho de 2013.

Herbert, Ian e Seal, Will (2009), “The role of shared services”, *Management Services*, Vol. 53, Nº1, pp. 43-47.

Herbert, Ian e Seal, Will (2010a), “Share and Share alike”, *Excellence in Leadership*, Vol. 15, Nº 19, pp 58-62.

Herbert, Ian e Seal, Will (2010b), “Shared Services Research: Getting Behind the Back-Office”, *CIMA Research Focus*, <http://rof.lboro.ac.uk/wp-content/uploads/2010/04/Shared-Services-getting-behind-the-back-office-21.4.10.pdf>, acedido em 24 de Junho de 2013.

Ittner, Christopher D. e Larcker, David F. (2003), “Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement”, *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nº 11, pp. 88-95.

Jones, Phill (2011). *Strategy Mapping for Learning Organizations - Building Agility into Your Balanced Scorecard*, Surrey: Gower Publishing Limited.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 1, pp. 71-79.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, Nº 5, pp. 134-147.

Kaplan, Robert e Norton, David (1996a), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol. 39, Nº 1, pp. 53–79.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business Review Press.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2000a), “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, Nº 5, pp. 167–176.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2000b), *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business Review Press.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2004a), “Measuring the strategic readiness of intangible assets”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, Nº 2, pp. 52-63.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2004b), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business Review Press.

Kaplan, Robert e Norton, David (2010), "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Working Paper 10-074, Harvard Business Review.

Knapp, Karl (2001), “The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton”. Foundations of Management, Anderson University DBA, pp. 1-12.
http://karlknapp.com/resources/wikisummaries/quality_mgt/balancedscorecard/balancedscorehistory.doc acedido em 12/4/2013.

Lawrie, Gavin e Cobbold, Ian. (2004), “The Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, Nº 7, pp. 611-623.

Leibfried, Peter (2007), “Managing Performance through Shared Services Centers”, *KPMG White paper*, Zürich: KPMG Schweiz.

Manville, G. (2007), "Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, Nº 2, pp.162-169.

Min, Chen (2008), “Financial shared services in multinational corporations: Based on Motorola”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 4 Nº 8, pp. 5-8.

Neely, Andy; Marr, Bernard; Roos, Göran; Pike, Stephen e Gupta, Oliver (2003), “Towards the Third Generation of Performance Measurement”, *Controlling*, Vol. 15, Nº 3/4, pp. 129-135.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan e Wetter, Magnus (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Pezet, Anne (2007), “Les « French tableaux de bord » (1885-1975). L’invention du microscope managérial”, XXVIIIème Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Postma, Jeff e Potenza, Alyson (2012), Three Proven Rules for Leveraging Shared Services in the New World Order, Shared Services Conference, http://www.conference-board.org/pdf_free/agendas/924013.pdf, acessado em 14 de Junho de 2013.

Prew, Jonathan (2012), “Enabling innovation through shared service programmes”, <http://www.guardian.co.uk/local-government-network-serco-partner-zone/serco-partner-zone-innovation-shared-service?INTCMP=SRCH>, acessado em 17 de Junho de 2013.

PWC (2011), “Drifting or driving? Finance effectiveness benchmark study 2011”, http://www.pwc.com/en_US/us/increasing-finance-function-effectiveness/assets/drifting-or-driving-BS-11-0355.pdf, acessado em 2 de Julho de 2013.

Riccio, Edson Luiz e Cardoso, Ricardo Lopes (2003), “Sistema de Acompanhamento Estratégico: Uma análise das metodologias utilizadas em entidades de P& D da região de Campinas – SP”. VIII Congreso Internacional de Costos & I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos.

Rocha, Joséilton Silveira da; Mâschi, Rogério Teixeira e Selig, Paulo Mauricio (2001), “Gerenciando os Riscos do Project Finance através do Balanced Scorecard”, VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Leon - España.

Rohm, Howard (2004), “A Balancing Act”, *Perform Magazine*, Vol. 2, Nº 2, pp. 1-8.

Russo, João (2005), “Balanced Scorecard versus Tableau de Bord”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, N.º 62, pp. 56-63.

Sadick, Stuart; Hack, Lorraine e Clarke, Joshua (2010), “The evolution of shared services: Executives discuss the skills required to transform shared services”, http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_EvolutionShareServices.pdf, acessado em 17 de Junho de 2013.

Schwarz, Gary (2007), “Shared Services Center”, Paper RAR-103, Kennedy School of Management.

Silva, Dulce (2012), *Que fatores afetam a satisfação no trabalho num Centro de Serviços Partilhados?*, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Porto: Faculdade de Economia do Porto.

Sink, S. e Tuttle, T. (1989), *Planning and Measurement in your Organisation of the Future*, Norcross: Industrial Engineering & Management Press.

Soares, Caroline e Runte, Gabriel (2012), *Aplicação da Metodologia do Balanced Scorecard numa Estrutura de Centro de Serviços Compartilhados*, Projeto de Graduação do Curso de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro: Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Stewart, Alice C., e Carpenter-Hubin, Julie (2001), “The Balanced Scorecard - Beyond Reports and Rankings”, *Planning for Higher Education*, Vol. 29, Nº 2, pp. 37-42.

Swagerman, Dirk e van Steenis, Jorn (1998), “Shared services in Accounting and Finance, Organizational Virtualness”, http://pdf.aminer.org/000/589/370/defining_the_virtualness_of_groups_teams_and_meetings.pdf#page=174, acessado em 2 de Julho de 2013.

Tangen, Stefan (2004), "Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, Nº 8, pp. 726-737.

Treacy, Michael e Wiersema, Fred (1993), “Customer intimacy and other value disciplines”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, Nº 1, pp. 84-93.

Treacy, Michael e Wiersema, Fred (1995), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, New York: Basic Books.

Tyagi, Rajesh K. e Gupta, Praveen K. (2008), *A Complete and Balanced Service Scorecard: Creating Value Through Sustained Performance Improvement*, New Jersey: FT Press.

Yin, Robert K., (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.

Zingales, Francesco G. G. e HockertsS, Kai (2003), “Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice”, Working Paper 2003/30/CMER, INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires).

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista com Diretor do CSP

Guião da Entrevista com Diretor do CSP

2/8/2013

1. A visão dos *Shared Services Centers* do grupo é ser *best in class*. O que significa ser *best in class* para a empresa Delta?

2. Qual a estratégia que a empresa Delta pretende desenvolver? Quais os objetivos a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização?

3. Quem é o cliente da empresa Delta? É a empresa mãe ou cada UNP?

4. Como as UNP classificam o serviço prestado pela empresa Delta?

4.1 Existe alguma forma de mensurar o desempenho percebida pelas UNP?
Qual a periodicidade?

4.2 Que aspetos são considerados no inquérito e quais empresa Delta valoriza mais?

5. Como a empresa Delta avalia o sucesso da estratégia e com que frequência?

5.1 Quais os fatores que são críticos para o sucesso da empresa Delta?

6. O que a empresa mãe pretendeu com a criação de mais um CSP?

7. A empresa mãe tem planos para expandir o âmbito de atuação da empresa Delta?

7.1 Existe possibilidade de a empresa Delta prestar serviços a empresas não pertencentes ao grupo? Porquê?

8. Qual o tipo de contacto que a empresa Delta tem com os clientes? Com que objetivo?

9. Existe forma de ajudar os colaboradores a aumentar as suas competências profissionais e melhorar onde necessário?

10. Tem havido melhorias nos sistemas de informação/ferramentas utilizadas (ou novas) utilizadas que ajudem a melhorar o desempenho dos colaboradores?

11. Como mantêm os colaboradores motivados?